Implementacija koncepcije marketinga u funkciji unapređenja performansi gradova

Širola, Davor

Doctoral thesis / Disertacija

2017

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:124:775712

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DAVOR ŠIROLA

IMPLEMENTACIJA KONCEPCIJE MARKETINGA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PERFORMANSI GRADOVA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Split, 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
EKONOMIJE I POSLOVNE EKONOMIJE

Davor Širola

IMPLEMENTACIJA KONCEPCIJE MARKETINGA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PERFORMANSI GRADOVA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Dr. sc. Marcel Meler, professor emeritus

Split, veljača 2017.

PREDGOVOR

Marketing i poduzetništvo, odnosno tržišna i poduzetnička orijentacija te javna uprava rijetko se percipiraju kao blisko povezani pojmovi. Istraživanje funkcioniranja lokalne samouprave u ovom radu pruža empirijske dokaze da praktičari ne promišljaju marketing i poduzetništvo u javnoj upravi samo na pojmovnoj razini, već primjenjuju one elemente tržišne i poduzetničke orijentacije koje drže korisnima za uspješnije zadovoljenje brojnih dionika. Posljedično ovaj rad može i želi biti poticaj konvergenciji tih pojmova. To će vjerojatno biti dug proces, nalik dugom procesu traženja pravog znanstvenog pristupa ovoj temi, koja je pritom pomalo uzburkala uobičajeni redoslijed akademskih 'ladica', da bi napokon pronašla zasluženo mjesto.

Na tom putu posebno zahvaljujem dr. sc. Marcelu Meler, professor emeritus, koji je u odlučnoj fazi podržao ovu temu, prihvatio mentorstvo te mi dragocjenim savjetima i hrabrenjem pomogao da istrajem. Na pruženoj potpori, pomoći i korisnim sugestijama, zahvaljujem i članovima povjerenstva za obranu ovog rada prof. dr. sc. Biljani Crnjak Karanović i doc. dr. sc. Zoranu Mihanović, te Marini i Marini iz referade. Veliko hvala i prof. dr. sc. Brunu Grbac koji me vodio kroz uvodne etape razrade teme i uputio u pravom smjeru.

Iznimnu zahvalnost dugujem dragoj prijateljici i mentorici iz prakse lokalne samouprave dr. sc. Nataši Zrilić, prof.v.š., koja mi je pružila neiscrpnu inspiraciju, bezbroj ideja i dragocjenih savjeta te spojila s ljudima bez kojih bi istraživanje u sklopu ovog rada bilo mnogo teže provesti. Hvala na pomoći i ekspertima iz prakse: Vlasti, Tamari, Ani, Doris, Petri, Žarku i Dušku te specijalistima znanstvenih marketinških istraživanja, Dini, Jasmini i Ivani.

Zahvaljujem se i kolegama sa Veleučilišta u Rijeci, dr. sc. Sanji Raspor Janković na razumijevanju i ekspertnoj podršci u savladavanju primjene različitih statističkih metoda te dr. sc. Sanji Grakalić Plenković, koja je lektorirala rad i značajno ga jezično unaprijedila. Veliko hvala na razumijevanju i potpori kolegicama Aniti, Ljerki i Edi koje su strpljivo slušale moje probleme i uporno mi vraćale volju i ustrajnost.

Za neiscrpnu podršku, strpljenje i razumijevanje, od srca hvala supruzi Vesni i kćeri Aniti, koje su brižno mireći naše obiteljske i poslovne obaveze, ugradile dio sebe u ovaj doktorski rad i podijelile sa mnom zadovoljstvo uspješnog dovršetka.

Rijeka, lipanj 2017.

Davor Širola

POVJERENSTVA ZA OCJENU I OBRANU RADA

Povjerenstvo za ocjenu prijave teme doktorskog rada i potencijalnog mentora:

1. Prof. dr. sc. Biljana Crnjak Karanović, Ekonomski fakultet u Splitu, predsjednica
2. Prof. dr. sc. Marcel Meler, Ekonomski fakultet u Osijeku, član
3. Doc. dr. sc. Zoran Mihanović, Ekonomski fakultet u Splitu, član

Mentor: Prof. dr. sc. Marcel Meler, Ekonomski fakultet u Osijeku

Datum prihvaćanja teme doktorskog rada: 01. travnja 2016. godine

Povjerenstvo za ocjenu i obranu doktorskog rada:

1. Prof. dr. sc. Biljana Crnjak Karanović, Ekonomski fakultet u Splitu, predsjednica
2. Dr. sc. Marcel Meler, professor emeritus, mentor
3. Doc. dr. sc. Zoran Mihanović, Ekonomski fakultet u Splitu, član

Datum obrane doktorskog rada: 14. lipnja 2017. godine

SAŽETAK

Gradske uprave u Republici Hrvatskoj djeluju u okruženju koje ne obvezuje, niti kontinuirano preporuča aktivnosti za bolje zadovoljavanje korisnika lokalnih javnih usluga. Pored toga problem istraživanja ovog doktorskog rada predstavlja i razina razumijevanja gradskih uprava o potrebi djelotvornijeg i učinkovitijeg funkcioniranja radi usluživanja građana i drugih dionika, posebno u kontekstu percipirane monopolističke pozicije lokalne samouprave.

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja utvrđivanje razine usvojenosti tržišne orijentacije, odnosno prihvaćenosti marketinške koncepcije, koja je istražena u odnosu na ključne skupine dionika hrvatskih gradskih uprava. Kvalitativnim istraživanjem prepoznato je devet skupina: građani, lokalni poduzetnici i privatni investitori, civilni sektor, turisti i izletnici, nadležna ministarstva, Vlada, Sabor i dr., javna poduzeća, pripadajuće županije, druge jedinice lokalne samouprave (konkurenti) i zaposlenici gradskih uprava.

Veća tržišna orijentiranost znači i bolje prikupljanje informacija i njihovo uspješno širenje do osoba zaduženih za kreiranje tržišno orijentiranih reakcija oblikovanih specifično prema svakoj skupini dionika. Međutim, za djelotvorno i učinkovito djelovanje gradskih uprava potrebna je i poduzetnička orijentiranost, kako bi se proaktivno tražili novi resursi, inovativna rješenja za korisnike ili pokrenuli razvojni projekti, uz prihvatljivu razinu rizika.

Rezultati istraživanja oba konstrukta pokazali su srednju razinu tržišne i poduzetničke orijentiranosti gradskih uprava u Republici Hrvatskoj. Pritom je utvrđeno da sve tri komponente tržišne orijentacije – prikupljanje, širenje i tržišno orijentirana reakcija na informacije, predstavljaju značajne i međusobno povezane dijelove konstrukta, uz najveću korelaciju između ključne komponente – tržišno orijentirane reakcije i ukupne tržišne orijentacije. Važnu spoznaju predstavlja i dokazivanje podjednake (srednje) razine intenziteta tržišne orijentiranosti prema svim skupinama dionika. Također je utvrđeno da intenzitet prema pojedinoj skupini dionika ovisi o relevantnosti te skupine za određenu gradsku upravu.

Istraživanjem su potvrđene hipoteze da tržišna i poduzetnička orijentacija u hrvatskim gradskim upravama, pozitivno utječu na subjektivno mjerene organizacijske performanse i performanse korisnika, odnosno zadovoljstvo korisnika. Također, iz istraživanja proizlazi da poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na razinu tržišne orijentacije gradskih uprava, odnosno da usvajanje oba koncepta daje sinergijske učinke.

Ključne riječi: tržišna orijentacija, dionički pristup, poduzetnička orijentacija, gradske uprave

SUMMARY

In the Republic of Croatia city governments operate in the environment that does neither commit nor recommend activities for greater users' satisfaction with local public services. In addition, the problem of the research conducted for the purpose of this doctoral thesis represents the level of city governments' understanding of the need for more efficient and effective functioning due to serving to citizens and other stakeholders, especially in the context of a perceived local self-government monopoly.

The subject of this thesis represents levels of adoption of market orientation, that is, acceptability of the marketing concept, which is investigated in relation to key groups of stakeholders in Croatian city governments. Qualitative research recognized the following nine groups: citizens, local entrepreneurs and private investors, civil society, tourists and visitors, ministries in charge, Government (incl. Parliament), public companies, pertaining counties, other units of local self-government (competitors) and employees of city governments.

Higher levels of market orientation also mean better generation and successful dissemination of information to persons in charge of creating market-oriented reactions formed specifically towards each group of stakeholders. However, for efficient and effective operation of city governments, entrepreneurial orientation is also needed in order to look for resources proactively, provide innovative solutions for users or initiate development projects, accompanied by acceptable risk level.

The results of the research of both constructs show the average level of market and entrepreneurial orientation of city governments in the Republic of Croatia. Therefore, it was determined that all three components of market orientation - generation, dissemination and market-oriented reaction to information represent significant and mutually connected parts of the construct, accompanied by the highest correlation between key components - market-oriented reaction and overall market orientation. Demonstrating the average level of market orientation intensity towards all groups of stakeholders also proved to be an important understanding. It has been also determined that intensity towards a certain group of stakeholders depends on the relevance of a group to a specific city government.

The research confirmed the hypotheses that market and entrepreneurial orientation in Croatian city governments has a positive impact on subjectively measured organizational performanse and user performanse, that is, user satisfaction. Also, it is possible to infer from the research

that entrepreneurial orientation has a positive influence on the level of market orientation of city governments, that is, that adopting both concepts produces synergistic effects.

Key words: market orientation, stakeholder approach, entrepreneurial orientation, local city governments

Sadržaj

PREDGOVOR
SAŽETAK
SUMMARY
1. UVOD ... 1
1.1. Problem i predmet istraživanja ... 4
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja ... 4
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja ... 6
1.4. Znanstvene hipoteze i pomoćne hipoteze ... 7
1.5. Znanstvene metode ... 9
1.6. Struktura rada ... 10
2. GLAVNA OBILJEŽJA SUVREMENOG UPRAVLJANJA RAZVOJEM GRADOVA ... 13
2.1. Važnost gradova za društveno-ekonomski razvoj ... 13
2.2. Karakteristike i trendovi u lokalnoj javnoj upravi ... 18
2.2.1. Uloge i modeli funkcioniranja lokalne samouprave ... 20
2.2.2. Trendovi u lokalnoj samoupravi ... 24
2.2.3. Razvoj i stanje lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj ... 27
2.3. Specifičnosti upravljanja razvojem gradova ... 34
2.3.1. Razvoj upravljanja javnim sektorom ... 36
2.3.2. Novi javni menadžment ... 40
2.3.2.1. Glavne odrednice novog javnog menadžmenta ... 41
2.3.2.2. Prednosti novog javnog menadžmenta ... 42
2.3.3. Novo javno upravljanje – dobro upravljanje ... 45
3. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LOKALNOG JAVNOG SEKTORA ... 50
3.1. Poimanje koncepcije marketinga ... 50
3.2. Tržišna orijentacija ... 53
3.2.1. Razvoj koncepta tržišne orijentacije ... 55
3.2.1.1. Različiti pristupi definiranju tržišne orijentacije ... 55
3.2.1.2. Različite konceptualizacije tržišne orijentacije ... 59
3.2.1.3. Kritike koncepta tržišne orijentacije ... 64
3.2.1.4. Tržišna orijentacija i drugi povezani koncepti i poslovne orijentacije ... 66
3.2.2. Operacionalizacija konstrukta tržišne orijentacije ... 68
3.2.3. Utjecaj tržišne orijentacije na performanse ... 70
3.2.4. Implementacija tržišne orijentacije ... 74
3.2.4.1. Pretpostavke ostvarivanju tržišne orijentacije ... 75
3.2.4.2. Moderatori i medijatori tržišne orijentacije ... 78
3.2.4.3. Pristupi i prepreke uvođenju tržišne orijentacije ... 79
3.3. Tržišna orijentacija u javnom sektoru ... 83
3.3.1. Širenje koncepcije marketinga izvan profitnog sektora ... 83
3.3.2. Posebnosti marketinga u javnom sektoru ... 85
3.3.2.1. Razlike javnog i profitnog sektora ... 85
3.3.2.2. Specifičnosti tržišta lokalnih javnih usluga ... 88
3.3.2.3. Marketinški miks u lokalnom javnom sektoru ... 91
3.3.2.4. Otpori primjeni marketinga i tržišne orijentacije u javnom sektoru ... 95
3.3.2.5. Proces konvergencije marketinga i javne uprave ... 99
3.3.3. Utjecaj tržišne orijentacije na performanse izvan profitnog sektora ... 102
3.3.4. Operacionalizacija konstrukta tržišne orijentacije za lokalni javni sektor ... 105
4. DIONIČKA TEORIJA U KONTEKSTU MARKETINGA JAVNOG SEKTORA ... 107
4.1. Polazišta i poimanje dioničke teorije ... 107
4.1.1. Razvoj i primjena dioničke teorije ... 110
4.1.2. Specifičnosti upravljanja dionicima ... 113
4.1.3. Identifikacija i analiza dionika ... 115
4.1.4. Specifičnosti upravljanja dionicima u javnom i lokalnom javnom sektoru ... 119
4.2. Dionička teorija u marketingu ... 122
4.2.1. Sučelja marketinške i dioničke perspektive ... 123
4.2.2. Primjena tržišne orijentacije u okruženju višestrukih dionika ... 126
4.2.3. Operacionalizacija dioničke teorije ... 131
5. VAŽNOST PODUZETNIŠTVA U LOKALNOM JAVNOM SEKTORU ... 134
5.1. Konstrukt poduzetničke orijentacije ... 135
5.1.1. Operacionalizacija konstrukta poduzetničke orijentacije ... 138
5.1.2. Pretpostavke i posljedice poduzetničke orijentacije ... 140
5.1.3. Moderatori i medijatori poduzetničke orijentacije ... 141

5.2. Razvoj i specifičnost poduzetništva u javnom sektoru ... 142
5.3. Poduzetnička orijentacija u javnom sektoru ... 145
5.4. Otpori primjeni poduzetništva u javnom sektoru ... 148
5.5. Operacionalizacija poduzetničke orijentacije u javnom sektoru ... 151
5.6. Interakcija poduzetničke i tržišne orijentacije ... 152
5.6.1. Poduzetnički marketing ... 152
5.6.2. Simultana istraživanja tržišne i poduzetničke orijentacije ... 153
6. MJERENJE PERFORMANSI JAVNOG SEKTORA ... 160
6.1. Specifičnosti mjerenja performansi u javnom i neprofitnom sektoru ... 160
6.2. Različiti pristupi mjerenju performansi u javnom sektoru ... 162
6.3. Prednosti i nedostaci mjerenja performansi u javnom sektoru ... 169
6.4. Razina usvojenosti mjerenja i upravljanja performansama u javnom sektoru ... 172
6.5. Mjerenje performansi u kontekstu tržišne i poduzetničke orijentacije ... 175
6.5.1. Objektivno mjerenje performansi u lokalnom javnom sektoru ... 177
6.5.2. Subjektivno mjerenje performansi u lokalnom javnom sektoru ... 180
7. DIZAJN MODELA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA ... 184
7.1. Model istraživanja – konceptualni okvir ... 184
7.2. Operacionalizacija konceptualnog modela ... 192
7.2.1. Proces izbora ciljnih dionika ... 192
7.2.2. Instrument istraživanja ... 201
7.2.3. Uzorak ... 206
7.2.4. Proces provedbe istraživanja ... 207
8. EMPIRIJSKA VALIDACIJA KONCEPTUALNOG MODELA ISTRAŽIVANJA ... 209
8.1. Analiza deskriptivne statistike prema kontrolnim varijablama ... 209
8.2. Tržišna orijentacija gradskih uprava prema pojedinim dionicima ... 213
8.2.1. Izračun tržišne orijentacije gradskih uprava prema pojedinim dionicima ... 214
8.2.2. Korelacijska analiza tržišne orijentacije prema svim dionicima ... 222
8.2.3. Sveukupna tržišna orijentacija gradskih uprava prema skupinama dionika ... 225
8.2.4. Struktura tržišne orijentacije prema komponentama tržišne orijentacije ... 226
8.2.4.1. Faktorska analiza komponenata tržišne orijentacije ... 226
8.2.4.2. Korelacijska analiza komponenata tržišne orijentacije ... 227
8.2.5. Utjecaj tržišne orijentacije na organizacijske i performanse korisnika usluga ... 232
8.3. Utjecaj poduzetničke orijentacije na organizacijske i performanse korisnika ... 234
8.4. Regresijska analiza povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije sa subjektivno mjerenim performansama ... 237
8.5. Analiza povezanosti pojedinih razina tržišne i poduzetničke orijentacije sa subjektivno mjerenim performansama gradskih uprava ... 243
8.5.1. Povezanost tržišne orijentacije i subjektivno mjerenih performansi ... 243
8.5.2. Ocjena značajnosti razlika u subjektivno mjerenim performansama prema razini tržišne orijentacije ... 246
8.5.3. Povezanost poduzetničke orijentacije i subjektivno mjerenih performansi ... 248
8.5.4. Ocjena značajnosti razlika u subjektivno mjerenim performansama prema razini poduzetničke orijentacije ... 249
8.6. Povezanost tržišne i poduzetničke orijentacije s objektivno mjerenim performansama 251
8.6.1. Povezanost tržišne orijentacije i objektivno mjerenih performansi ... 255
8.6.2. Povezanost poduzetničke orijentacije i objektivno mjerenih performansi ... 257
8.7. Ispitivanje moderirajućeg učinka poduzetničke orijentacije na relaciju između tržišne orijentacije i performansi ... 258
8.8. Povezanost poduzetničke i tržišne orijentacije ... 260
9. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA ... 262
9.1. Sažetak rezultata istraživanja i rasprava ... 262
9.2. Znanstveni, metodološki i teorijski doprinosi ... 268
9.3. Aplikativni doprinosi i upravljačke implikacije ... 271
9.4. Ograničenja provedenog i smjernice za buduća istraživanja ... 272
10. ZAKLJUČAK ... 274
Literatura ... 279
Popis tablica ... 298
Popis shema ... 300
Popis grafikona ... 300
Popis priloga ... 300
PRILOZI ... 301
ŽIVOTOPIS ... 312

1. UVOD

Razvoj suvremenih društava se sve više usmjerava kroz razvoj regija i gradova. Takva situacija posljedica je utjecaja različitih trendova i suvremenih javnih politika. Među najvažnijim trendovima ubraja se urbanizacija i s njom povezana ekonomska koncentracija. Općenito se ekonomski rast i razvoj drže primarnim stimulansima urbanog rasta i urbanizacije. Međutim, postoji i obrnuta veza, veće aglomeracije generiraju ekonomiju razmjera. Zbog toga mnoga znanstvena istraživanja rasta i razvoja, potvrđuju hipotezu da su gradovi 'motori rasta' i 'motori gospodarskog oporavka' (*Supporting entrepreneurship in cities* 2011, Beall i Fox 2009, citirano u Čavrak 2012: 36). Nadalje, suvremene, demokratski uređene države, posljednjih desetljeća zagovaraju obavezu realizacije prava i zadovoljavanje potreba građana, prvenstveno na lokalnoj i regionalnoj razini, gdje se najbolje prepoznaju te učinkovito i ekonomično zadovoljavaju njihove potrebe (primjerice, *European Charter of Local Self-Government – Preamble* 1985: 1). Mnoge javne politike ističu važnost fiskalne i upravljačke decentralizacije javne uprave,[1] odnosno prihvaćanja koncepta višerazinskog upravljanja, posebno u Europskoj uniji (Đulabić 2010: 147). Na razini Europske unije se posebno naglašavaju i financijski izdašno potiču politike regionalizacije i jačanje regionalnog pristupa razvoju (Koprić i dr. 2014: 270-271). Ovakvi trendovi impliciraju potrebu prilagodbe lokalne i regionalne razine vlasti za bolje slijeđenje i iskorištavanje spomenutih trendova, a osobito politika koje će rezultirati boljim zakonskim podlogama i većom raspoloživosti potrebnih resursa, prvenstveno znanja i financijskih sredstava.

Visoki javni deficiti i prekomjerna zaduženost javnog sektora u uvjetima nedavne globalne financijske i ekonomske krize, te kritike javnosti u pogledu niske razine djelotvornosti i učinkovitosti[2] javnih uprava (Chaskim 2001, Norton i dr. 2002, Nalbandian 1991, citirano u Haček, 2011: 912) povećali su pritiske za promjenama u javnom sektoru, kako na državnoj tako i lokalnoj razini. Još iz vremena utjecaja krize krajem 1980ih, u javnoj upravi su prisutna načela, koja zagovara 'novi javni menadžment' (engl. *New Public Management*). Među važnim načelima posebno se ističe poticanje orijentacije prema građanima (i drugim korisnicima), kao potrošačima, odnosno tržišno orijentirana javna uprava, u kojoj tržišni

[1] Izraz **javna uprava** u ovom radu obuhvaća tijela državne uprave, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela) sukladno Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje 2015. – 2020., NN 70/15.

[2] Prema Etzioni (1964, citirano u Andreassen 1994: 16) **učinkovitost** (engl. *effectiveness*) predstavlja razinu ostvarenja ciljeva, a **djelotvornost** (engl. *efficiency*) količinu resursa iskorištenu za jedinicu *output*-a.

signali određuju način kreiranja i isporuke javnih usluga,[3] a javni menadžeri nastoje pronaći načine da proizvedu više usluga s dodatno ograničenim resursima (Osborne i Gaebler 1992, Pollitt,1993, Borins 1994, Kettl 2000, citirano u Alonso i dr. 2011: 5). Nadalje, načela novog javnog menadžmenta promoviraju javnu upravu koja se poduzetnički ponaša, umjesto da samo troši i koristi resurse (Gültekin 2011: 345 i 350).

Slijedom pristupa koji zagovara novi javni menadžment, nameće se potreba za širim razumijevanjem i usvajanjem koncepcije marketinga u javnom sektoru. Pritom se tržišna orijentacija (engl. *market orientation*), drži implementacijom marketinga, odnosno razinom prihvaćenosti koncepcije marketinga (primjerice, prema Kohli i Jaworski 1990: 1, Deng i Dart 1994: 725, Pelham 1997: 55 i mnogi drugi). Na duže vrijeme otežani uvjeti poslovanja, potakli su ne samo profitni sektor, već i javni i neprofitni sektor da bude proaktivniji i domišljatiji u pronalaženju i racionalnoj uporabi potrebnih resursa. Zato je danas, uz tržišnu orijentaciju, usvajanje poduzetničkog ponašanja, odnosno jačanje poduzetničke orijentacije (engl. *entrepreneurial orientation*), sve češće dio svakodnevne prakse javnog sektora, pa i lokalne samouprave.[4]

Ponegdje je takva praksa dobrovoljna, a u drugim uvjetima zakonska obveza. Pritom u mnogim slučajevima kada su elementi tržišne i poduzetničke orijentacije nametnuti javnim reformama, javna uprava ih ne mora nužno prihvatiti, što povratno može stvoriti percepciju o manje pozitivnom ili čak negativnom utjecaju tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse ili kvalitetu usluga (Walker 2011: 709-710). Primjenjivost tržišne i poduzetničke orijentacije u javnom sektoru, gdje zakonski okvir ne obvezuje, već eventualno samo potiče takav pristup (poput situacije u Hrvatskoj), važna je u kontekstu istraživanja ovog rada, budući da daje mogućnost dokazivanja ispravnosti upravljanja razvojem grada, temeljenog na

[3] Pod pojmom **javnih usluga** se ovdje razumijeva skup poslova kojima javna uprava osigurava ostvarivanje prava i interesa korisnika sukladno propisima (sukladno Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje 2015. – 2020., NN 70/2015.). Pritom javne usluge mogu isporučivati i poslovni subjekti privatnog, a ne samo javnog sektora (Bovaird i Löffler 2005: 5; IMF 2014: 19). Zbog te činjenice u ovom radu se za jasnije razlikovanje javnog i privatnog sektora, u kontekstu privatnog sektora, koristi izraz **profitni** sektor.

[4] Pod izrazom **lokalna samouprava** se u ovom radu podrazumijevaju uprave jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, skraćeno: JLP(R)S, sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 (§ 18. – 23.). Pored prednosti objedinjavanja naziva za sve razine JLP(R)S, izraz 'lokalna samouprava' je primjereniji od, primjerice, 'županijske, gradske ili općinske vlasti', 'lokalne vlasti' ili 'lokalne javne administracije', budući da šire obuhvaća misiju organizacije, tj. ne samo kao opskrbu javnih usluga. Pritom naziv slijedi izvorno korišten engleski naziv – *self-government*, primijenjen i u Europskoj povelji o lokalnoj samoupravi (*European Charter of Local Self-Government*) iz 1985. godine. Nadalje, Bovaird 1995 (citirano u Cervera i dr. 2001: 1280) u istraživanju ove razine mjesta koristi izraz 'lokalna vlada' (engl. *local government*), a isti naziv je korišten u istraživanjima lokalnog sektora u Španjolskoj (Cervera 1999: 57) i Poljskoj (Kowalik 2011: 60). No ovaj izraz nije udomaćen u lokalnom javnom sektoru u Republici Hrvatskoj te je odabran izraz 'lokalna samouprava'.

prepoznavanju potrebe, a zatim i jačanju tržišne i poduzetničke orijentacije u svim okruženjima.

Okruženje u kojem lokalna samouprava, nastoji odgovoriti na zakonski determinirane ili samostalno prepoznate potrebe za promjenama u upravljanju razvojem prostora na kojem djeluju, karakteriziraju brojne specifičnosti, nacionalnog i međunarodnog predznaka. Najvažnije obilježje okruženja, predstavlja pravni okvir, odnosno pretežito vrlo ograničeni djelokrug poslova jedinica samouprave,[5] koji bitno određuje i njihov fokus na, primjerice, upravnu, političku ili socijalnu ulogu, a manje ekonomsku, ekološku ili sve naglašeniju razvojnu ulogu lokalne samouprave (Koprić 2012a: 7-10).

Pravni okvir usmjerava i djelovanje lokalne samouprave u okruženju višerazinskog upravljanja (engl. *multilevel governance*), koje podrazumijeva da pri realizaciji postavljenih ciljeva na određenom prostoru, mogu nastati preklapanja ovlasti i utjecaja lokalne, regionalne i nacionalne razine. O aktivnostima pojedine razine odlučuju brojni dionici odgovorni za različite komponente razvoja, što ponekad dovodi do nesklada, udvostručavanja troškova ili usporavanja procesa. Slijedi da lokalna samouprava treba razviti specifične oblike tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima (engl. *multiple stakeholder market orientation*), koji pored korisnika[6] lokalnih javnih usluga, uključuju i brojne druge skupine (primjerice, prema Line 2013: 11). Takva situacija čini upravljanje u lokalnom javnom sektoru, bitno kompleksnijim u odnosu na upravljanje u profitnom sektoru.

Uz pravni okvir, važnu ulogu u kontekstu usvajanja suvremenih pristupa upravljanju koje nude, primjerice, novi javni menadžment ili koncept dobrog upravljanja (engl. *good governance*), predstavlja učestala percepcija monopolske pozicije lokalne samouprave i općenito javne uprave. Kako su koncepti marketinga i poduzetništva, odnosno tržišne i poduzetničke orijentacije, nastali i svoje prednosti dokazali kroz utjecaj na unapređenje performansi u profitnom sektoru (primjerice, prema Viera 2010, Chang i dr. 2014, Jaramillo i dr. 2015, Rauch i dr. 2009, Rosenbusch i dr. 2011) proces njihova razumijevanja i prihvaćanja u javnom sektoru, zbog takvih percepcija biva otežan i usporen.

---

[5] Pod izrazom **jedinice samouprave** se u ovom radu podrazumijevaju sve jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (općine, gradovi, veliki gradovi i županije), sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi Republike Hrvatske (§ 3.).

[6] U ovom radu se u kontekstu javnog sektora umjesto pojma 'potrošač' (uobičajenog za profitni sektor), primjenjuje pojam **korisnik**, budući da se taj pojam primjenjuje u Zakonu o komunalnom gospodarstvu (§ 20, 22, 37 i 40) i drugim zakonima u području javnog prava Republika Hrvatske. Nadalje, pojam korisnik ima prednost i u literaturi o marketingu usluga (primjerice, Eigler i Langeard 1999: 19, Grbac 2005: 311) iako nekonzistentno, budući da se upotrebljava i izraz klijent (primjerice, Kotler i Keller 2008: 402 i 408).

1.1. Problem i predmet istraživanja

Slijedom prethodno pojašnjenih specifičnosti koje karakteriziraju funkcioniranje lokalne samouprave, kao i širenja spoznaje o potrebi jačanja njihovih upravljačkih sposobnosti, prvenstveno za razinu gradskih uprava,[7] u cilju boljeg zadovoljavanja potreba raznovrsnih dionika, nameće se potreba za temeljitim istraživanjima ovog područja te se **problem** istraživanja definira na sljedeći način: **Može li se u okruženju zakonskog okvira u Republici Hrvatskoj koji ne obavezuje jedinice samouprave na praćenje zadovoljstva korisnika, niti izravno potiče na implementaciju marketinga ili poduzetničkog ponašanja, utvrditi razina spoznaje gradskih uprava, o potrebi djelotvornijeg i učinkovitijeg zadovoljavanja svojih korisnika i zahtjeva drugih dionika. U tom kontekstu će se ispitati primjenjivost koncepata razvijenih i usavršenih u profitnom sektoru, za lokalnu samoupravu, kao i postojeća razina tržišne orijentiranosti prema višestrukim dionicima te poduzetničke orijentiranosti gradskih uprava. Utvrđivanje mogućeg utjecaja ovih orijentacija na uspješnost dosadašnjeg funkcioniranja gradskih uprava i zadovoljavanja potreba korisnika i drugih dionika, biti će značajan korak u procesu približavanja gradskih uprava, suvremenim pristupima upravljanja.**

Slijedom definiranog problema istraživanja, logički se može odrediti i **predmet** istraživanja, koji obuhvaća više dijelova: **Istražiti koje su relevantne skupine dionika gradskih uprava te utvrditi razinu tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika, a time i razinu prihvaćenosti koncepcije marketinga. Ispitati postojeću razinu poduzetničke orijentacije gradskih uprava te utvrditi međusobnu povezanost i utjecaj koncepata tržišne i poduzetničke orijentacije na organizacijske performanse gradskih uprava te razinu zadovoljstva korisnika.**

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Dosadašnja empirijska istraživanja analizirana u ovom radu su nedostatna i/ili neadekvatna da bi dala jasnu i nedvosmislenu potvrdu teorijske argumentacije o pozitivnom utjecaju implementacije tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima i poduzetničke orijentacije u upravljanje jedinica samouprave, a posebno razvoja gradova. Slijedom navedenoga, **osnovna svrha i glavni cilj** istraživanja ovog rada ogleda se u namjeri utvrđivanja razine

[7] Pod izrazom **'gradska uprava'** se u ovom radu podrazumijevaju predstavnička i izvršna tijela, upravni odjeli i službe, trgovačka društva za obavljanje komunalnih i drugih djelatnosti te javne ustanove i pogone koje osniva grad, sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi Republike Hrvatske.

međuzavisnosti fenomena tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima i poduzetničke orijentacije gradskih uprava te njihov utjecaj na organizacijske performanse, odnosno kvalitetnije zadovoljavanje potreba korisnika lokalnih javnih usluga. Pritom usvajanje tržišne i poduzetničke orijentacije, samo po sebi ne predstavlja cilj, već se učinci ovih strateških orijentacija prepoznaju kroz interne i eksterne posljedice takvih usmjerenja.

Pored širenja znanstvenih spoznaja i dokazivanja postavljenih hipoteza, cilj istraživanja je prepoznati uporišta koja će omogućiti da se znanstvene spoznaje pretoče u praktični doprinos načinu upravljanja i posljedično boljem ispunjavanju misije gradskih uprava. U tom smislu postavljeni su glavni ciljevi istraživanja:

- Sustavno istražiti i analizirati relevantne pojmove, pristupe i postojeće spoznaje u području predmetnog istraživanja.
- Slijedom spoznaja proizašlih iz analize relevantne literature predložiti i empirijski testirati model kojem je svrha utvrđivanje intenziteta veza između prikupljanja i širenja informacija te tržišno orijentirane reakcije na informacije gradskih uprava i ključnih dionika. Testiranjem modela će se ispitati i međuovisnost tržišne i poduzetničke orijentacije te mogući utjecaj ovih strateških orijentacija na uspješnost izraženu kroz organizacijske performanse gradske uprave i zadovoljstvo korisnika.
- Spoznati i predložiti mogućnosti unapređenja performansi gradskih uprava temeljem empirijski utvrđenih koristi implementacije koncepcije marketinga i poduzetničkog ponašanja u sustav upravljanja razvojem.

Radi ostvarenja svrhe i glavnih ciljeva istraživanja potrebno je primjenom znanstvenih metoda, odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- Koja su glavna obilježja i problemi lokalne samouprave, a posebno gradskih uprava u Republici Hrvatskoj?
- Koje su razlike između profitnog i javnog sektora, odnosno javne uprave te kako se odražavaju na pristupima upravljanju u lokalnoj javnoj upravi?
- Kakva je razina primjenjivosti koncepcije marketinga i poduzetništva u javnoj upravi, odnosno koji su uzroci otpora implementaciji tržišne i poduzetničke orijentacije?
- Postoje li vanjski poticaji (primjerice, vladine preporuke ili zakonske odredbe), za brže usvajanje tržišne i/ili poduzetničke orijentacije u gradskim upravama?
- Koje skupine dionika gradske uprave prepoznaju, a koje drže najrelevantnijima?
- Kakva je sadašnja relativna razina tržišne i poduzetničke orijentacije gradskih uprava?

- Postoje li razlike u stupnju tržišne orijentiranosti prema pojedinim skupinama dionika?
- Kakva je povezanost prikupljanja informacija, širenja informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije i tržišne orijentacije gradskih uprava?
- Koje su specifičnosti, prednosti i nedostaci mjerenja performansi u javnom sektoru?
- Kakva je usporedivost subjektivno i objektivno mjerenih, kvalitativnih i kvantitativnih performansi lokalne samouprave?
- Kakvi su učinci interakcije između tržišne i poduzetničke orijentacije i performansi gradskih uprava?
- Koje odrednice, mjere i aktivnosti se mogu predložiti za unapređenje postojeće prakse u domeni tržišne i poduzetničke orijentacije gradskih uprava?

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

U ovom radu su analizirana relevantna teorijska i empirijska istraživanja koncepta tržišne i poduzetničke orijentacije, kao i povezanost tih pristupa te istraživanja u sklopu primjene dioničke teorije u marketingu i mjerenja performansi. Vidljivo je da je razina dosad posvećene pažnje tim istraživačkim područjima vrlo različita. Naime, u području profitnog sektora fenomeni tržišne i poduzetničke orijentacije su dugo i temeljito istraživani, dok neprofitni, a posebno lokalni javni sektor dosad nisu zaokupili ni približno sličnu količinu pažnje znanstvenika. Nadalje, dionički pristup, odnosno dionička orijentacija prepoznata je u praksi i istraživanjima profitnog, neprofitnog i javnog sektora, međutim primjena u kontekstu tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima u javnom sektoru, naišla je na značajno manji interes. Područje mjerenja performansi, predmet je interesa znanstvenika različitih grana, a prvenstveno menadžmenta i upravljanja kvalitetom. Mjerenje performansi je sustavno razvijano i analizirano za praktične potrebe javne uprave nekolicine država, a dio autora je razvio pristupe mjerenju performansi primjenjive za neprofitni i javni sektor, gdje je mjerenje performansi zamjetno kompleksnije u odnosu na profitni sektor.

Sukladno klasifikaciji koju su za područje menadžmenta, postavili Edmondson i McManus (2007: 1158) istraživanja se prema razvijenosti dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja mogu svrstati u: početni, srednji i zreli stadij. Temeljem ove klasifikacije, mogu se predstavljena istraživanja u području tržišne orijentacije, kategorizirati tako da se istraživanja u profitnom sektoru svrstaju u stadij zrelih (razvijene, operacionalizirane i testirane teorijske podloge i koncepti tržišne orijentacije u gotovo svim ekonomskim, političkim i društvenim okvirima), istraživanja u neprofitnom sektoru u stadij između

srednjeg i zrelog (teorija, modeli i instrumenti su u značajnoj mjeri prilagođeni za neprofitni sektor, provedena je operacionalizacija i brojna testiranja), a istraživanja tržišne orijentacije u javnom sektoru (uključujući lokalni javni sektor), na približno srednji stadij (prilagođen je dio teorijskih modela i instrumenata te pretežno istraživani poslovni subjekti[8] javnog sektora nacionalne razine, dok je lokalna razina bila predmetom znatno manjeg zanimanja). Istovremeno istraživanja dioničke orijentacije u neprofitnom i javnom sektoru, mogu se smjestiti između početnog i srednjeg stadija razvijenosti (malo teorijskih koncepata i modela je operacionalizirano i dosad nedovoljno često testirano).

Prema istoj klasifikaciji mogu se ocijeniti i dosadašnja istraživanja u području poduzetništva. Tako se korporativno poduzetništvo u profitnom sektoru – posebno u pogledu pretpostavki, može klasificirati kao zreli stadij (razvijeni i operacionalizirani modeli i testirani instrumenti), istraživanja poduzetničke orijentacije u javnom sektoru, nalaze se između početnog i srednjeg stadija (teorija i inicijalni modeli postoje, no malo koncepata je operacionalizirano, a još manje teorija je dosad testirano), dok se istraživanja poduzetničke orijentacije u lokalnom javnom sektoru mogu svrstati u početni stadij, budući da je nekolicina prijedloga i hipoteza razvijeno, a još manje koncepata operacionalizirano i testirano i to pretežno kao jedna od pretpostavki tržišne orijentacije. Pritom, prema dostupnim saznanjima, dosad nisu provođena istraživanja utjecaja konstrukta poduzetničke orijentacije na relaciju tržišne orijentacije i performansi gradskih uprava.

Konačno, područje mjerenja performansi u profitnom sektoru, može se klasificirati kao zreli stadij, budući da su osmišljeni i operacionalizirani modeli i testirani instrumenti, dok je u području neprofitnog i javnog sektora, naglasak prvenstveno na subjektivnom mjerenju kvantitativnih i kvalitativnih performansi te se može ocijeniti srednjim stadijem. Izuzetak su dijelovi javnog sektora koji koriste nacionalne sustave mjerenja performansi, gdje se i pripadajuća istraživanja mogu svrstati u zreli stadij.

1.4. Znanstvene hipoteze i pomoćne hipoteze

Ovaj rad ima za cilj teorijski istražiti i empirijski testirati odnos između tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima i poduzetničke orijentacije te performansi, odnosno odgovoriti postoje li u lokalnom javnom sektoru empirijski dokazi o međuovisnosti tih fenomena, koji

[8] U ovom radu se izraz '**poslovni subjekt'**, koristi kao skupni naziv za: trgovačka i komunalna društva, obrte, korporacije, ustanove, javna poduzeća i sl.

mogu utjecati na bolje izvršavanje poslova iz djelokruga gradskih uprava, kao i potpunije zadovoljenje potreba korisnika lokalnih javnih usluga.

Temeljem predstavljene teorijske podloge, svrhe i ciljeva istraživanja, može se postaviti sljedeća glavna hipoteza rada: **Upravljanje gradskim upravama temeljeno na tržišnoj orijentaciji prema višestrukim dionicima i poduzetničkoj orijentaciji, izravno, pozitivno i značajno utječe na mjerljivo poboljšanje organizacijskih performansi i performansi korisnika lokalnih javnih usluga.**

Ovako postavljena glavna hipoteza rada implicira i više pomoćnih hipoteza. Oblikovane su četiri pomoćne hipoteze koje su testirane na uzorku gradskih uprava u Republici Hrvatskoj:

H1: Prikupljanje, širenje i tržišno orijentirana reakcija na informacije gradske uprave međusobno su povezani i empirijski značajni čimbenici tržišne orijentacije gradskih uprava usmjereni k zadovoljavanju različitih skupina dionika te izravno, pozitivno i značajno utječu na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga.

H1a: Prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave usmjerene ka zadovoljavanju dionika, empirijski su značajni i međusobno povezani čimbenici koji na tržišnu orijentaciju gradskih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom.

H1b: Razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog su intenziteta i međusobno zavisne.

H1c: Tržišna orijentacija gradskih uprava izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga.

H2: Razina poduzetničke orijentacije gradske uprave izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse i performanse korisnika lokalnih javnih usluga.

H3: Poduzetnička orijentacija pozitivno i značajno moderira korelaciju između razine prikupljanja, širenja i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave i performansi gradske uprave mjerenih kroz organizacijske performanse i performanse korisnika lokalnih javnih usluga

H4: Poduzetnička orijentacija izravno, pozitivno i značajno utječe na razinu prikupljanja, širenja i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave.

1.5. Znanstvene metode

Istraživanje u sklopu ovog rada provedeno je kroz dvije faze i to istraživanje za stolom te istraživanje na terenu. Temeljni metodološki postupci koji su korišteni u prikupljanju, sistematiziranju i analizi dosadašnjih spoznaja u području definirane problematike uključuju: metodu deskripcije, komparacije, klasifikacije, metode analize i sinteze, generalizacije, indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije, povijesnu i metodu kompilacije. U praktičnom dijelu korištene su metode ispitivanja i intervjuiranja.

Slijedom utvrđenog statusa dosadašnjih istraživanja sukladno Edmondson i McManus konceptu (2007: 1158) u sklopu ocjene dosadašnjih istraživanja, moguće je odrediti odgovarajuće metode empirijskog istraživanja. Naime, što je teorijska podloga razvijenija, pogodnije su kvantitativne metode i suprotno, što je manje područja istraženo, kvalitativne metode se preporučaju. Kombiniranje obiju metoda, ima najveći potencijal za relevantne rezultate kada su teorijske podloge pretežito srednje razvijene što je ovdje slučaj. Naime, dosadašnja istraživanja tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima te poduzetničke orijentacije u lokalnom javnom sektoru, nalaze se između početnog i srednjeg stadija razvijenosti, a istraživanja u području subjektivnog mjerenja performansi na razini srednjeg stadija iz čega slijedi da je u ovom radu primjereno kombinirano koristiti kvantitativne i kvalitativne metode.

U sklopu istraživanja za stolom, pomoću povijesne metode je analiziran veći broj bibliografskih jedinica iz predmetnog područja istraživanja te sintetizirani glavni zaključci teorijskih i empirijskih studija. Rezultat ovog istraživanja su znanstvene spoznaje predstavljene u poglavljima dva do šest ovog doktorskog rada.

Terensko istraživanje je provedeno u nekoliko faza. Radi provjere postavljenih pomoćnih hipoteza uz pomoć eksperata iz prakse lokalne samouprave, prilagođen je mjerni instrument te utvrđeni i u pogledu relevantnosti ocijenjeni ključni dionici. Prikupljanje primarnih podataka provedeno je putem *online* ispitivanja među menadžmentom i zaposlenicima gradskih uprava te komunalnih i drugih trgovačkih društava čiji su osnivači i vlasnici gradovi, u Republici Hrvatskoj. Pritom je kao komunikacijski kanal korištena elektronska pošta i telefon.

Obrada dobivenih rezultata provedena je primjenom programskog paketa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), 16.0 za operacijski sustav Windows. U analizi podataka primijenjene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike, a ovisno o situaciji metode parametrijske i neparametrijske statistike. Između multivarijantnih metoda korištena je faktorska analiza, analiza glavnih komponenata i višestruka regresijska analiza, dok je od univarijatnih statističkih analiza, primijenjena korelacija, t-test i analiza varijance ANOVA. Rezultati istraživanja prikazani su i analizirani u poglavljima sedam i osam.

1.6. Struktura rada

Doktorski rad se sastoji od ukupno deset cjelina, koje se nastavno kratko obrazlažu.

Uvodni dio obrazlaže okruženje u kojem je prepoznat i definiran problem i predmet istraživanja, opisuje svrhu, glavne ciljeve i istraživačka pitanja na koja se kroz istraživanje žele dobiti odgovori. Ujedno je predstavljena ocjena dosadašnjih istraživanja, glavna i pomoćne hipoteze istraživanja, kao i znanstvene metode korištene u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja te struktura doktorsog rada.

U sklopu druge cjeline naslovljene **Glavna obilježja suvremenog upravljanja gradovima**, ističe se važnost gradova za suvremeni društveno-ekonomski razvoj na nacionalnoj i internacionalnoj razini te obrazlažu karakteristike i ključni trendovi u lokalnoj javnoj upravi. Posebna je pozornost usmjerena specifičnostima upravljanja razvojem gradova koje izviru iz kompleksnih odnosa na tržištu lokalnih javnih usluga, brojnih korisnika i dionika – nositelja odgovornih za razvoj. U tom kontekstu istaknute su najvažnije odrednice danas prevladavajućih pristupa u praksi javne uprave.

Tržišna orijentacija lokalnog javnog sektora naziv je trećeg poglavlja koje predstavlja sve relevantne i aktualne spoznaje u području problematike tržišne orijentacije. Fokus je na analizi i sintezi postojećeg teorijskog korpusa u definiranju konstrukta tržišne orijentacije, u kontekstu razvoja marketinške teorije ka implementaciji koncepcije marketinga. Pored toga, zadaća ovog poglavlja je predstaviti konceptualne i empirijske rezultate primjene tržišne orijentacije u profitnom, neprofitnom i javnom sektoru. Pritom su naglašene razlike profitnog i javnog sektora, a posebno specifičnosti okruženja lokalnog javnog sektora. Nadalje, analizirane su pretpostavke, mogući moderatori i medijatori tržišne orijentacije te obrazloženi raznovrsni pristupi procesu uvođenja i razlozi pružanja otpora primjeni tržišne orijentacije u

praksi profitnog i javnog sektora. Posebno su obrazloženi dosadašnji načini operacionalizacije konstrukta tržišne orijentacije.

U četvrtom poglavlju naslovljenom **Dionička teorija u kontekstu marketinga u javnom sektoru**, posebna pažnja posvećena je primjeni tržišne orijentacije u okruženju višestrukih dionika koje je karakteristično za neprofitni i javni sektor. Obrazložene su specifičnosti procesa identifikacije, najvažnije metode analize dionika te istaknuta važnost i karakteristike upravljanja dionicima u javnom i lokalnom javnom sektoru. Analizirane su i poveznice koje približavaju marketinšku i dioničku perspektivu te potencijalne prednosti koje prošireni marketinški fokus na više dionika, može osigurati poslovnim subjektima profitnog i javnog sektora.

Teorijski i empirijski nalazi istraživanja u području primjene poduzetništva, odnosno koncepta poduzetničke orijentacije, analizirani su u petom poglavlju koje nosi naslov **Važnost poduzetništva za lokalni razvoj**. Slijedom pristupa primijenjenog kod tržišne orijentacije i ovdje su prikazane različite konceptualizacije poduzetničke orijentacije, kao i pretpostavke te moderatori i medijatori utjecaja konstrukta poduzetničke orijentacije na unapređenje razine performansi. Također su istaknute posebnosti, prepreke i otpori primjeni poduzetništva u okruženju javnog sektora, kao i pristupi operacionalizaciji konstrukta za (lokalni) javni sektor. Posebna pažnja posvećena je modalitetima i empirijski provjeravanim učincima interakcije i komplementarnosti fenomena tržišne i poduzetničke orijentacije.

Mjerenje performansi javnog sektora, naslov je šestog poglavlja, koje je posvećeno obrazlaganju važnosti i različitih pristupa mjerenju performansi. Pritom je naglasak na analizi specifičnosti, prednosti i nedostataka mjerenja performansi u javnom sektoru, kao i na uvidu u dosad primijenjene modele mjerenja. U kontekstu analize posljedica primjene tržišne i poduzetničke orijentacije, posebna pažnja je posvećena komparaciji objektivnog i subjektivnog pristupa mjerenju performansi, u smislu koristi i ograničenja koja nude u okruženju lokalnog javnog sektora.

U sedmom poglavlju koje nosi naslov **Dizajn modela empirijskog istraživanja**, sažete su ključne znanstvene spoznaje iz istraživanja predstavljenih u prethodnim cjelinama te povezane s postavljenim hipotezama istraživanja u ovom radu. Na taj način obrazložen je okvir koji predstavlja podloge za oblikovanje konceptualnog modela međuzavisnosti konstrukta tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima, konstrukta poduzetničke

orijentacije te njihova simultanog utjecaja na performanse u okruženju lokalnog javnog sektora. Prikazan je odabrani način operacionalizacije konceptualnog modela kroz proces oblikovanja mjernog instrumenta, opis provedenog empirijskog istraživanja relevantnih dionika, kao i proces pripreme i provedbe istraživanja na uzorku hrvatskih gradskih uprava.

Osmo poglavlje naslovljeno **Empirijska validacija predloženog konceptualnog modela**, obuhvaća prezentiranje i analizu rezultata istraživanja. Uz analizu deskriptivne statistike, prikazani su rezultati istraživanja prema pojedinim pomoćnim hipotezama i opisi primijenjenih statističkih metoda. Pritom su dati komentari dobivenih rezultata te usporedbe s rezultatima ranijih empirijskih istraživanja, analiziranih u sklopu pregleda literature pojedinih komponenti istraživačkog modela. Obrazloženja rezultata su dana i u kontekstu prihvaćanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza rada.

Rasprava rezultata istraživanja predmet je obuhvata devetog poglavlja, u kojem je dat sažeti prikaz i rasprava rezultata istraživanja kroz objašnjenja mogućih uzroka istraženih stavova i dobivenih rezultata. Ujedno su izloženi ključni teorijski, metodološki i aplikativni doprinosi istraživanja te implikacije za praksu gradskih uprava i lokalne samouprave u cjelini. Na kraju poglavlja opisana su potencijalna ograničenja ovog istraživanja i date smjernice za buduća istraživanja.

Zaključak, ukratko rezimira polazišne postavke istraživanja, glavne teorijske odrednice konceptualnog modela iz pregleda literature te stavlja naglaske na ključne rezultate provedenog istraživanja i moguće implikacije istih na implementaciju koncepcije marketinga u kontekstu unapređenja performansi gradova, odnosno gradskih uprava. Na kraju slijedi popis korištene literature i prilozi rada.

2. GLAVNA OBILJEŽJA SUVREMENOG UPRAVLJANJA RAZVOJEM GRADOVA

Za istraživanje problema ovog rada odabrani su gradovi, iako se problem može istraživati i na drukčije prostorno obuhvaćenim razinama (primjerice, županijama ili općinama). Ipak značaj gradova za društveno-ekonomski razvoj te specifičnosti i trendovi upravljanja razvojem koji su posebno uočljivi na razini gradova, razlozi su obrazlaganja okruženja istraživanja upravo u ovom kontekstu.

2.1. Važnost gradova za društveno-ekonomski razvoj

Napredak suvremenih društava se sve više temelji na razvoju regija i gradova. Takvo usmjerenje rezultat je utjecaja različitih trendova i izazova, na koja društva odgovaraju primjenom raznovrsnih razvojnih politika. Primjerice, demografski trendovi u posljednjem stoljeću rezultirali su transformacijom Europe iz pretežito ruralnog u dominantno urbani kontinent. Slični trendovi bilježe se i na svjetskoj razini, gdje od 2010. godine, više od 50 % stanovništva živi u gradovima, a oko 80 % svjetskog BDPa stvaraju upravo gradovi, uz prognoze nastavka takvih kretanja u narednim desetljećima (*WEF* 2014: 9). Europska unija je na ove trendove reagirala kroz izdašnije financiranje suvremenih regionalnih politika,[9] a gradovima je u sklopu strategije Europa 2020, dana vrlo važna uloga, dodatno osnažena usvajanjem *Urban Agenda for EU, Pact of Amsterdam* (2016).

Nadalje, zakonske odredbe o funkcioniranju javne uprave i demokratskom ustroju, predviđaju obaveze realizacije prava i zadovoljavanje potreba građana, upravo na lokalnoj i regionalnoj razini, gdje se najbolje prepoznaju te učinkovito i ekonomično zadovoljavaju njihove potrebe.[10] Istovremeno mogućnosti koje se u pogledu iskorištavanja fondova Europske unije, nude njenim članicama (posebno novim članicama, poput Hrvatske), impliciraju potrebu da prvenstveno gradske uprave, uz ostale dionike odgovorne za razvoj gradova (primjerice, nacionalna i regionalna uprava, razvojne agencije, turističke zajednice, komore, udruženja i dr.), počinju mijenjati svoje ponašanje i sve više promatraju druge gradove kao konkurente, prvenstveno u cilju zadržavanja postojećih i privlačenja novih korisnika.

---

[9] Kohezijski fond Europske unije, namijenjen financiranju regionalne i kohezijske politike članica Europske unije, porastao je u planskom razdoblju 2014.-2020., u odnosu na 2000.-2006. (uključujući povećanje nakon ulaska 10 novih članica), za 149,7% (http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/what/history).

[10] Europska povelja o lokalnoj samoupravi, čl. 4, st. 3.: „Javne ovlasti će se obavljati tako da se preferira da pripadaju vlastima koje su najbliže građanima.“; Ustav Republike Hrvatske, § 135.: „...Prilikom dodjeljivanja poslova (lokalnog i područnog djelokruga) prednost će imati ona tijela koja su najbliža građanima.“

Općenito, grad (lat. *polis*) predstavlja razmjerno veliko naselje koje odlikuje kompaktnost, heterogenost i gustoća stanovništva, mali udjel stanovnika koji se bave poljoprivredom, grupiranje javnih i upravnih službi (obrazovanje, zdravstvo, kultura, socijalna zaštita i skrb, itd.), urbana vizura i identitet, a eventualno i druge karakteristike. Gradovi se međusobno razlikuju po veličini, tipu ekonomske aktivnosti, stupnju centraliteta, jačini gravitacije i sličnim kriterijima (Koprić i dr. 2014: 272-273). U ekonomskom kontekstu grad se definira kao urbanizirani prostor dugog vijeka trajanja, proizvod koji se ne proizvodi, niti troši odjednom već kroz dugi niz godina, on stalno nastaje, mijenja se, širi ili sužava, povećava ili smanjuje. Komponente grada kao proizvoda su: prirodna osnova, sociokulturna osnova (tradicija, arhitektura, mentalitet), infrastruktura, lokalno gospodarstvo, turizam i rekreacija, gradska administracija, obrazovanje, zdravstvo i stanovanje. Iz marketinške perspektive, grad bi kao proizvod, bio skup elemenata ili urbanističkih i prostornih datosti, infrastrukturnih preduvjeta i kapaciteta, temeljnih usluga (policija, obrazovanje, zdravstvo i vatrogastvo), vlastitih atrakcija te ljudi koji u njemu žive (Paliaga 2004: 18 i 20).

Europska urbana područja predstavljaju pokretače ekonomije koji potiču rast, kreiraju radna mjesta i jačaju konkurentnost Europe u svjetskoj ekonomiji. Primjerice, gotovo 70 % javnih ulaganja u Europi poduzimaju lokalne i regionalne razine vlasti (CEMR 2016: 3), a niže razine vlasti sudjeluju s 30 % u javnim rashodima za EU-15, a 27 % za EU-27 (*European Commission* 2013: 27-28). Pored toga prema podacima Statističkog ureda Europske unije (*Eurostat*) za 2015. godinu, 73 % svih radnih mjesta i 80 % ljudi u dobi od 25-64 godina s tercijarnim obrazovanjem živjelo je u europskim gradovima i drugim urbanim područjima (*Urban Agenda for EU*, *Pact of Amsterdam* 2016: 3).

Pritom urbanizirana područja u Europskoj uniji predstavljaju dom za gotovo ¾ populacije 28 članica Europske unije, a kvaliteta urbanog života drži se ključnim čimbenikom privlačenja i zadržavanja vješte radne snage, poduzetnika, studenata i posjetitelja (*Eurostat Regional Yearbook* 2015: 289). Proces urbanizacije je do 2014. godine obuhvatio 3,9 mlrd. stanovnika (54 % ukupne populacije). Pritom je urbanizacija najprisutnija na sjeverno-američkom kontinentu (82 % stanovnika živjelo je u urbanim područjima u 2014) Latinskoj Americi i karipskom prostoru (80 %) te Europi (73 %), a do 2050. godine očekuje se daljnji rast: do 66 % na globalnoj razini, odnosno čak 6,4 mlrd. stanovnika (*United Nation* 2014: 7 i 20).[11]

[11] Prema UN metodologiji identifikacije urbanog stanovništva u prikupljanju podataka koriste se različite nacionalne metode, uglavnom temeljem kriterija gustoće naseljenosti i/ili broja stanovnika, a dijelom i

Globalnu urbanizaciju prati i sve veća ekonomska koncentracija u gradovima koja je prema izračunima *McKinsey Global Institute* (2011: 9) iznosila čak 80 % svjetskog BDPa u 2007. godini (od toga čak 54 % u 600 najvećih gradova, koji bi do 2025. godine trebali sudjelovati s 62 %). Općenito se ekonomski rast i razvoj drže primarnim stimulansima urbanog rasta i urbanizacije. Međutim, postoji i obrnuta veza, veće aglomeracije generiraju ekonomiju obujma. Zbog toga mnoga znanstvena istraživanja rasta i razvoja, potvrđuju hipotezu da su gradovi 'motori rasta' i 'motori gospodarskog oporavka' (*Supporting entrepreneurship in cities* 2011, Beall i Fox 2009, citirano u Čavrak 2012: 36).

Postoje najmanje tri ključna razloga zbog kojih veća geografska koncentracija (kao posljedica urbanizacije), utječe na porast proizvodnosti i ekonomskog rasta (Henderson 2003, citirano u Castells-Quintana 2016: 4): prvo, zbog realokacije ljudi i resursa prema industrijskim aktivnostima više proizvodnosti i veće dodane vrijednosti, drugo, zbog bržeg rasta proizvodnosti povezanog sa stvaranjem klastera (engl. *clusters*) ljudi i djelatnosti u aglomeracijskoj ekonomiji, koja nastaje uz urbanu koncentraciju te treće, zbog činjenice da koncentracija stvara ekonomiju obujma osiguranjem urbane infrastrukture i javnih usluga.

Istraživanja su pokazala da ključni čimbenik ekonomskog rasta, posebno velikih gradova, predstavlja ekstremna otvorenost urbane ekonomije koja se tako nalazi pod snažnim utjecajem nacionalnog rasta i nacionalnih institucija. No i pored toga procesi rasta i razvoja gradova su vrlo neuravnoteženi, budući da u većini država razine rasta i prihoda *per capita*, pokazuju izražene i ustrajne razlike među gradovima (Storper 2010: 2027).

Henderson (2000: 1) je utvrdio da jednostavni koeficijent korelacije između razine urbaniziranosti različitih država *log* BDPa *per capita* iznosi oko 0,85, što se objašnjava rastom djelotvornosti više koncentrirane proizvodnje zbog prostorne bliskosti, boljeg protoka informacija, boljeg funkcioniranja tržišta rada i ušteda na transportnim troškovima. Riječ je o prednostima koje nudi Marshallov koncept lokalne ekonomije obujma (šire u Marshall, 1890: 154-160), koju poslovni subjekti ostvaruju usprkos visokim cijenama zemljišta (Henderson 1974, Duranton i Puga 2001, Henderson 2003, citirano u Pholo-Bala 2009: 2). Postojanje pozitivnih lokalizacijskih učinaka je dobro empirijski dokumentirano (Henderson 1988,

---

kontinuiteta izgrađenosti (citirano u Dijkstra i Poelman 2014: 23-24). Za analitičke svrhe Europska komisija i OECD su zajednički razvili i usvojili definiciju grada, odnosno urbanih područja (LAU2 – *Local Administrative Unit*) u Europskoj uniji, temeljem mimimalne gustoće i broja stanovnika kao ključnih kriterija (*European Commision, DG REGIO* 2011: 95).

Ciccone i Hal 1995, Glaeser i dr. 1992, citirano u Henderson 2000: 1) kao i uštede u transportu (Fujita i dr. 1999, Kolko 1999, citirano u Henderson 2000: 1).

Istraživanja Svjetske banke temeljem podataka za razdoblje 1960. – 2000. (citirano u Annez i Buckley 2009: 3, 37-38) su pokazala da vrlo malo država dostiže razinu BDP *per capita* od 10.000 USD, prije nego dosegne razinu nacionalne urbaniziranosti od 60 % (koeficijent R^2 iznosi od 0,542 u 1960-oj do najviše 0,618 u 1990-oj, a zatim opada u 2000-oj na 0,571). Takvi zaključci slijede hipotezu koju je postavio Williamson, prema kojoj ekonomski rast, najprije povećava, a zatim smanjuje prostornu koncentraciju unutar država, tj. pokazuje relaciju zvonolikog oblika (Junius, 1999, Williamson, 1965, Alonso, 1980, citirano u Pholo-Bala 2009: 3). Ovu hipotezu su svojim istraživanjima dugoročnih učinaka urbane koncentracije potvrdili mnogi autori (Henderson 2003, Bertinelli i Strobl 2007, Brülhart i Sbergami 2009, Leitão 2103, Castells-Quintana i Royuela 2014, citirano u Castells-Quintana 2016: 5). Dakle urbana koncentracija je poželjna u ranim fazama razvoja, kada gradovi, a posebno veći gradovi s više od 150.000 stanovnika, mogu smanjiti prosječne troškove osnovnih javnih usluga. Istraživanje *McKinsey Global Institute* provedeno u Indiji, pokazalo je da je isporuka osnovnih usluga poput vode, stanovanja i obrazovanja, od 30 do 50 % jeftinija u odnosu na rijetko naseljena ruralna područja (Cadena i dr. 2012: 2-3).

Gradovi koncentriraju ekonomsku moć, stanovništvo, ekspertizu i inovacije, nude mogućnost dobrog života, privlače ulaganja, ljude i usluge, stimulirajući tako kreativnost i inovativnost, jer na jednom mjestu nude obrazovanje, posebno sveučilišta, kulturu, prilike dobrog zaposlenja i drugo. No gradovi su i izvor velikih društvenih problema. Tako su usprkos trendu rasta urbanizacije, neki gradovi u Aziji i Europi posljednjeg desetljeća doživjeli pad populacije, uzrokovan stagnacijom i depopulacijom stanovništva, ekonomskim padom i ponekad prirodnim katastrofama. Primjerice, gradovi u Europskoj uniji susreću sljedeće izazove: starenje populacije, migracije i posljedice širenja urbanih područja, klimatske promjene. Često se susreće paradoks da neki od najpropulzivnijih gradova Europske unije imaju i vrlo visoke stope socijalne isključenosti i dohodovne nejednakosti, kao i da općenito pružaju najširu ponudu mogućnosti zapošljavanja, dok istovremeno imaju i vrlo velik broj nezaposlenih (*Eurostat Regional Yearbook* 2015: 286).

Uzroci dijela ovih izazova nalaze se u povezanosti urbanizacije s jačanjem ekonomije, koja dosiže fazu kada uz značajne koristi dolaze i zamjetni troškovi, primjerice, rješavanja problema transporta, energetike, zagađenja, stanovanja, nesigurnosti i drugih. Povećanju

troškova doprinosi i demografsko starenje kao jedan od globalnih problema, koji također prati proces urbanizacije. *McKinsey Global Institute* procjenjuje da 423 grada u državama u razvoju sudjeluju s čak 80 % u povećanju udjela skupine ljudi starijih od 65 godina među 600 najvećih gradova. Ovaj problem se očituje u značajnom povećanju visokih troškova socijalnih davanja i zdravstva, koji su i dosad bili najveći javni izdaci. Primjerice, procjenjuje se da prosječni britanski ili američki (SAD) 75-godišnjak, konzumira šest do deset puta više zdravstvenih resursa od sredovječnog čovjeka (Pollitt i Bouckaert 2011: 36-37).

Brza urbanizacija u državama u razvoju povećava i razvojni jaz između gradova i ruralnih područja, a time i nejednakost (mjerena Gini koeficijentom), koja sada kao globalni problem ne nastaje samo između država već i unutar pojedinih nacionalnih područja. Gradovi često podižu životni standard dajući mogućnosti zapošljavanja i pristup javnim uslugama, no daljnji dolazak ljudi u urbane zabiti (engl. *urban slums*), siromašnih gradova dovodi ih u uvjete stanovanja koje oni percipiraju kao lošije od onih u ruralnim područjima (*WEF* 2014: 9-10). Ipak gradovi se promatraju i kao izvori rješenja za ekonomske, okolišne i društvene izazove te nositeljima realizacije ciljeva strategije Europa 2020 o pametnom, održivom i uključivom rastu (*Eurostat Regional Yearbook* 2015: 289).

Slijedom prethodno navedenoga politike urbanog razvoja nastoje promovirati ekonomsku, društvenu i ekološku transformaciju gradova kroz integrirajuća i održiva rješenja te tako gradovi dobivaju važnu ulogu u provođenju strategije Europa 2020, kroz niz sektorskih inicijativa. *Urban Agenda for EU, Pact of Amsterdam* (2016) je u tom kontekstu omogućila zajednički pristup kreiranju politika i jačanja integriranog teritorijalnog i urbanog razvoja, odnosno integriranim teritorijalnim ulaganjima (ITU, engl. *Integrated Territorial Investments – ITI*), koji predstavljaju važno usmjerenje kohezijske politike Europske unije u financijskoj perspektivi do 2020. godine. Primjerice, u razdoblju 2014.-2010., svaka članica Europske unije bi trebala uložiti najmanje 5 % sredstava, koja su na raspolaganju iz Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), za održivi urbani razvoj (sukladno nacionalnim odlukama), dok je najmanje 20 % sredstava iz Europskog socijalnog fonda (ESF), na raspolaganju za aktivnosti rješavanja socijalne isključenosti, siromaštva i diskriminacije, posebno među ranjivim društvenim skupinama, primjerice, nisko kvalificirani radnici, etničke manjine, stariji, usamljeni praroditelji i useljenici (*Eurostat regional yearbook* 2015: 286).[12]

[12] Republici Hrvatskoj je do 2020. na raspolaganju 2,4 % ukupnih EU fondova ili 8,6 mlrd. EUR i to: 5,8 mlrd. EUR iz ERDF i ESF fondova te 2,6 mlrd. EUR kroz kohezijski fond (*Eurostat Regional Yearbook* 2016: 24)

Pored kohezijskih fondova na raspolaganju su i druge mogućnosti, primjerice, program JESSICA (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*), koji podržava razvoj pametnih i održivih gradova kroz potopru razvoju infrastrukture, kulturnih objekata, regeneraciju *brownfield* područja, ICT tehnologije, istraživanja i poboljšanje energetske učinkovitosti. Među novim mogućnostima je i program Kreativna Europa (*Creative Europe programme*), usmjeren kulturnim i kreativnim sektorima koji bilježe brz rast i slove za pokretače 'nove ekonomije' (Maleković i dr. 2015: 115-116).

Sve spomenute politike i trendovi, dodatno nameću temu kvalitetnog upravljanja gradovima, a gradovi postaju oslonac policentrične organizacije europskih država, što umjesto ranijeg autonomnog i izoliranog funkcioniranja svake jedinice, podrazumijeva razvijanje različitih oblika suradnje većeg broja manjih jedinica samouprave s većim gradovima kao centrima takvih kooperativnih aranžmana (Koprić 2016: 41).

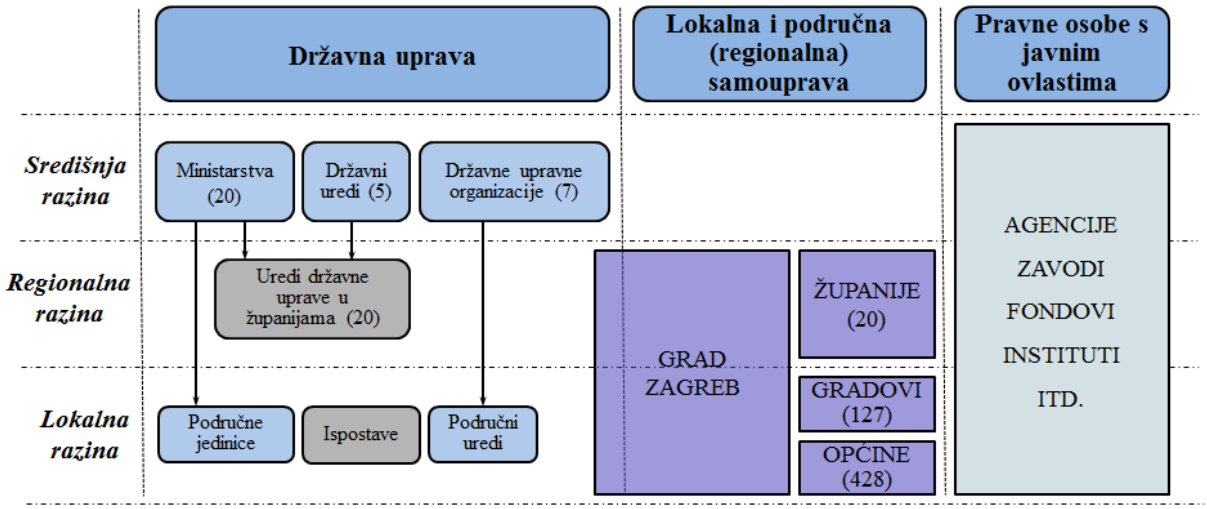
2.2. Karakteristike i trendovi u lokalnoj javnoj upravi

Javna uprava predstavlja skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove. Javni su oni poslovi koji se obavljaju u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice stanovnika, određene prostorno, interesno i organizacijski. Dijelovi javne uprave su državna uprava, teritorijalna samouprava te javne službe (Koprić i dr. 2014: 1). Javna uprava je samo jedan od dijelova javnog sektora, koji prema Priručniku MMFa (*IMF* 2014: 19) obuhvaća središnju, regionalnu i lokalnu upravu te javna poduzeća. Područje aktivnosti javne uprave je vrlo široko i kompleksno, što vrijedi i za hrvatsku javnu upravu[13] te je disagregaciju javne uprave na njene komponente jednostavnije grafički prikazati na sljedeći način (Shema 1.).

što čini oko 5 % ukupnih prihoda državnog proračuna Republike Hrvatske do 2020. godine, temeljem Prijedloga proračuna za 2017. godinu i projekcija za 2018. i 2019. godinu (Vlada RH 2016).

[13] Primjerice, autori Kaštelan Mrak i Vašiček (2011: 37) naglašavaju kompleksnost i u naslovu svog rada Hrvatski javni sektor – „labirint“ aktivnosti javnog sektora.

Shema 1. Prikaz javne uprave u Republici Hrvatskoj



Izvor: ažurirano prema Strategiji razvoja javne uprave Republike Hrvatske za razdoblje 2015. – 2020., 2015: 1

Ovlasti pojedinih razina javne uprave vidljive su iz prikaza na tablici 1.

Tablica 1. Raspodjela javnih funkcija između razina javnih vlasti

Javne funkcije	Središnja država	Općine	Gradovi	Županije
1. Opće javne usluge	x	x	x	x
2. Obrana	x			
3. Javni red i sigurnost	x	x	x	
4. Ekonomski poslovi	x	x	x	x
5. Zaštita okoliša	x		x	x
6. Unapređenje stanovanja i zajednice	x	x	x	x
6.1. Stanovanje		x	x	x
6.2. Razvoj zajednice			x	x
6.3. Vodoopskrba	x		x	x
6.4. Javna rasvjeta	x	x	x	x
7. Zdravstvo	x			x
8. Rekreacija, kultura i religija		x	x	
9. Obrazovanje	x	x	x	x
9.1. Predškolsko		x	x	
9.2. Osnovno	x		x	x
9.3. Srednje	x			x
9.4. Visoko	x			
10. Socijalna zaštita	x	x	x	x

Izvor: Jurlina Alibegović 2012: 36-37

Važna zajednička karakteristika svih dijelova javne uprave je djelovanje u javnom interesu bez namjere stjecanja dobiti. No država i lokalne zajednice mogu osnivati i subjekte koji mogu ostvarivati dobit. Takav tip subjekata u javnom vlasništvu čine javni sektor i obuhvaća trgovačka društva i druge subjekte u isključivom ili djelomičnom vlasništvu države, regionalnih ili lokalnih jedinica, koji također djeluju u javnom interesu i uz politički i javni

nadzor. Pritom su subjekti javnog sektora u velikoj mjeri podložni pravnom režimu privatnog prava, za razliku od javne uprave koja je regulirana javnim pravom (Koprić i dr. 2014: 3-4).

2.2.1. Uloge i modeli funkcioniranja lokalne samouprave

Lokalna samouprava (engl. *local self-governments*) je izraz koji u Europi često označava sve oblike teritorijalne samouprave, tj. diobe vlasti po teritorijalnom načelu. Hrvatski Ustav načelo diobe vlasti stipulira u odredbi čl. 4. st. 1.: uz horizontalnu diobu vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu, granice vlasti na središnjoj državnoj razini ograničava Ustavom zajamčenim pravom na lokalnu i regionalnu samoupravu (Koprić i dr. 2015: 5).

Jedno od markantnijih obilježja lokalne samouprave predstavlja dihotomnost njezina položaja. Naime, na jednoj se strani lokalna samouprava pojavljuje kao najneposrednija razina vlasti, razina koja bi trebala biti u stalnom dodiru sa svojim korisnicima, prepoznavati i predviđati njihov potrebe i interese, jamčiti stanovitu razinu i kvalitetu javnog okvira svakodnevnog života. Na drugoj strani lokalna razina je samo dio jednog sustava upravljanja, koji joj u konačnici određuje dio 'identiteta'. Ta dvojakost, posebno utječe na cijeli niz područja lokalnog djelovanja, primjerice, kroz potrebu harmonizacije širih i užih interesa pri raspodjeli i korištenju raspoloživih novčanih sredstava (Rogić Lugarić 2015: 163-164).

Svaka lokalna samouprava nastoji osigurati prikladne uvjete života građana, pružiti određene javne usluge zajednici, dobre uvjete poduzetništvu radi jačanja svoje ekonomske i fiskalne osnove, kako bi lakše privukla mlade obrazovane, radno aktivne, poduzetne ljude, razvila pozitivne ekonomske procese i podupirala razvoj (Koprić i dr. 2015: 8). Te uloge lokalne samouprave nisu oduvijek bile prepoznate. U sklopu literature javne uprave dosad se afirmiralo pet glavnih uloga lokalne samouprave (Koprić 2012a: 7-9):

- *Upravna uloga.* U mnogim državama je početna uloga lokalne samouprave bila odraz potrebe države za približavanjem i prilagođavanjem upravnih funkcija lokalnom stanovništvu, posebno u državama centralističke orijentacije. Glavni cilj predstavlja djelotvorno obavljanje državnih poslova kako bi se stanovništvu omogućilo da lokalno ostvari velik dio, a u idealnom slučaju i većinu javnih usluga, odnosno na neki način – *one-stop-shop*, jedinstveno mjesto za upravne usluge i komunikaciju s državom.
- *Politička uloga*. Lokalna samouprava je prvenstveno politička institucija koja služi izražavanju i agregiranju interesa lokalnog stanovništva, donošenju političkih odluka o tim interesima te njihovoj provedbi. Pritom je politička autonomija lokalne

samouprave jača, kada su lokalni politički procesi specifičniji, a lokalne političke snage i akteri drugačiji i manje ovisni o onima koji imaju središnju ulogu na nacionalnoj razini (Marcou i Wollmann 2009, citirano u Koprić 2012a: 7).

- *Socijalna uloga* je uvijek bila prisutna u lokalnoj samoupravi i to do te mjere da se ističe kako su „siromašni više zainteresirani za lokalnu samoupravu, jer su više ovisni o lokalnim službama“ (Swianiewicz 2001, citirano u Koprić 2012a: 8). Kako lokalni interesi nisu uvijek istovjetni interesima središnje vlasti, jamstvo autonomne lokalne političke pozicije služi i kao sredstvo ograničavanja središnje vlasti. Iako stalno prisutna, nakon II. svjetskog rata uloga lokalnih jedinica sve se više okreće socijalnim pitanjima, naročito u socijalnoj zaštiti kroz brigu o socijalnim rizicima svojih korisnika te su lokalne jedinice postale temelj socijalne države i nazivaju se lokalnom socijalnom državom. Naime, lokalne jedinice su postupno na sebe preuzele značajan dio javnih službi: komunalnih, društvenih (obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb, socijalno stanovanje, kultura, i slične), sigurnosno-zaštitnih (vatrogastvo, civilna zaštita, javni red i mir, itd.) i drugih (Wollmann i Marcou 2011, Pusić 2010, citirano u Koprić 2012a: 8).
- *Ekonomska uloga* lokalne samouprave postaje predmet intenzivnih rasprava krajem 20. stoljeća, kada se u sklopu neoliberalnih i menadžerskih reformi javne uprave govori o lokalnoj samoupravi kao određenom društvenom i ekonomskom problemu. Te probleme predstavljaju, primjerice, javne financije, porezno opterećenje, ekonomičnost i svrhovitost javne uprave, za koje treba naći rješenja (Loughlin i dr. 2011, Kersting i dr. 2009, citirano u Koprić 2012a: 8). S druge strane, lokalna samouprava se nastoji orijentirati na ekonomski rast i razvoj, pa komunalna infrastruktura mora biti u funkciji ekonomskog razvoja jedinice samouprave, sama jedinica mora biti konkurentna i marketinški sposobna privući ulagače i poduzetnike, pripremiti strateške planove gospodarskog razvoja, uključiti se u tijek novca iz europskih fondova, itd. (Bennet 1997, Giguere 2007, Lyngstad 2010, citirano u Koprić 2012a: 8). Kako je za razvoj važna veličina lokalne zajednice, zajedno s resursima koji postoje na njenom području, ekonomski su najprosperitetnije lokalne jedinice, gradovi. Zato se gradove sve više tretira kao središta ekonomskog razvoja. Zahvaljujući kohezijskoj politici Europske unije, regionalni i urbani razvoj postaje jedan od stupova ekonomskog razvoja, no radi poboljšanja kvalitete života ne zanemaruje se niti ruralni razvoj (Rogić Lugarić 2011, Aarsaether i Ringholm 2011, Heanue i dr. 2012, citirano u Koprić 2012a: 9).

– *Ekološka uloga*. Ekonomija u kojoj je maksimizacija dobiti glavna briga, vodi isključivo računa o kratkoročnim interesima te se naziva i 'rasipnička' ne-ekološka ekonomija (Zrilić 1996: 241). Posljedično, jača utjecaj ekonomije na prirodni okoliš, napreže se njegov kapacitet primanja otpada, a mnogi se učinci prekomjernog korištenja prirodnih resursa i zagađivanja pojavljuju u lokalnim sredinama gdje to korištenje i zagađivanje nastaje. Zbog toga se i u lokalnim jedinicama uviđa nužnost približavanja održivoj razini razvoja (Pusić i dr. 1998, Dalmazzone 2006, citirano u Koprić 2012a: 9) te se ekološka uloga lokalne samouprave sve više ističe, posebno u sklopu nastojanja obuhvaćenog konceptom dobrog javnog upravljanja (engl. *good governance*, *good local governance*).

Pored ovog pristupa definiranju uloga Brunčić (citirano u Meler 2003: 341) govori o sljedećim ulogama:[14] *regulatorna* uloga obuhvaća pravo lokalne samouprave da oblikuje sustav i uređuje odnose unutar njega; *usmjeravajućom* i *koordinativnom* ulogom lokalna samouprava utječe na ravnomjernost funkcioniranja i razvitka cjeline sustava, *organizacijska (izvršna)* uloga podrazumijeva osnivanje upravnih tijela, ustanova, trgovačkih društava i drugih pravnih osoba; *financijska* uloga obuhvaća poslove financiranja javnih potreba; uloga *zadovoljavanja javnih potreba* temelji se na ljudskim potrebama kao pokretaču i motivu napretka ljudske zajednice, a uz nju je usko vezana *razvojna* uloga. Zato lokalna samouprava, između ostaloga, odlučuje o potrebama i interesima od lokalnog (općeg) značaja, na temelju svoje funkcije zadovoljavanja javnih potreba, što govori u prilog nužnosti primjene (neprofitnog) marketinga (Meler 2003: 341-342).

Premda se tijekom razvoja težište mijenjalo, od upravne i političke uloge, prema socijalnoj, razvojnoj i na kraju ekološkoj ulozi, sve su one na određeni način prisutne u gotovo svim sustavima lokalne samouprave suvremenih europskih država, no u različitim omjerima (Koprić 2012a: 10). U novije vrijeme se razvojna uloga pojavljuje kao samosvojna uloga, različita od tradicionalne političke i upravne, budući da da se kroz poticanje lokalnog gospodarskog razvoja i stimulaciju poduzetništva, ostvaruje lokalna autonomija i „mogućnost neovisnog utjecaja lokalnih jedinica na dobrobit svojih građana“, odnosno realizira načelo supsidijarnosti i opća klauzula o samoupravnom djelokrugu u sklopu Europske povelje o

[14] Izvorno autor koristi izraz 'funkcije', no ovdje se koristi izraz 'uloge', kako bi se izbjegle konotacije s 'decentraliziranim funkcijama' lokalne i područne samouprave u Republici Hrvatskoj, koje obavlja sukladno odredbama čl. 45. i 45a., Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, NN 17/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14, 100/15.

lokalnoj samoupravi (Lyngstad 2010, Parrado 2005, Wolman i Goldsmith 1992, citirano u Koprić i dr. 2015: 26). Razvojnu ulogu lokalne i regionalne samouprave snažno podupire i Europska unija, koja u sklopu sufinanciranja prilagodbe Hrvatske europskim standardima ističe: jačanje demokratskog legitimiteta, orijentaciju na razvoj te jačanje kapaciteta za pristup fondovima Europske unije (Koprić 2014b: 23).

Zaključno, razvojna uloga lokalne samouprave je od pretežno ekonomskog diskursa (gdje se obično razvoj – poboljšanje kvalitete i raznolikosti, izjednačava s rastom – uvećavanjem), evoluirala k cjelovitom promišljanju razvoja koji sadržava ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke elemente. Ovako suvremeno koncipirana razvojna uloga lokalne samouprave, podrazumijeva stratešku opredijeljenost na suradnju sa svim relevantnim dionicima iz profitnog i civilnog sektora, višim teritorijalnim razinama i ekspertima (Pike i dr. 2007, citirano u Koprić i dr. 2015: 28). Ovdje vrijedi istaknuti i percepciju građana o važnosti potreba građana, odnosno pojedinih uloga javne uprave u Hrvatskoj. Kao tri najvažnije potrebe ispitanici u Međimurskoj županiji rangirali su poticanje zaposlenosti i gospodarstva, učinkovitost javne uprave i institucija te brigu o zajednici i dostupnost socijalnih usluga. U Zagrebu (Trešnjevka), kao najvažnije potrebe rangirane su: poticanje zaposlenosti i gospodarstva, briga o zajednici i dostupnost socijalnih usluga te prometna i komunalna infrastruktura, dok podaci za devet istraživanih općina Splitsko-dalmatinske županije još nisu raspoloživi (MASMI Adriatica 2016).

Realizacija raznovrsnih uloga lokalne samouprave odvija se u različitim modelima teritorijalne organizacije, odnosno različitim karakteristikama lokalne samouprave, primjerice, od načina povjeravanja javnih poslova do vrste nadzora nad lokalnim jedinicama. Osobine četiri glavna povijesna modela lokalne samouprave u Europi, koji su značajno utjecali na druge europske države, date su u tablici 2.

Tablica 2. Modeli lokalne samouprave

Osobine	**Francuski**	**Njemački**	**Švedski**	**Engleski (britanski)**
Teritorijalna podjela	Dugo monotipska (iste ovlasti svima), a nakon 2003., šira autonomija i veće ovlasti velikim gradovima	Politipski (dvo-stupanjski) tip strukture – razlike u djelokrugu među urbanim i ruralnim naseljima	Monotipski (dvo-stupanjski) s vrlo visokom razinom samostalnosti i udjela ukupnih javnih prihoda	Politipska struktura (dvo-stupanjska izvan metropola), s zakonski određenim lokalnim djelokrugom
Broj i veličina naselja	Svako naselje ima status lokalne samouprave; ukupno 36.000 općina, a prosječna veličina vrlo mala (< 1.700 stanovnika/općini)	Gradovi (> 100.000 stan.) imaju status u rangu kotara; općine (sela i manji gradovi); ukupno 14.600, a prosjek 5.700 stanovnika/naselju	Obuhvaća 20 okruga i 290 komuna; prosjek više od 30.000 stanovnika po naselju	Metropole (London i još šest gradova) te okruzi i kotari izvan metropola; u ruralnim župe/mjesne zajednice; prosjek 76.000 (Wales), 127.000 (Engleska)
Djelokrug poslova	Razmjerno uzak, većinu poslova obavljaju područni državni uredi, no decentralizacija se postepeno uvećava, a samoupravni djelokrug je definiran općom klauzulom	Paralelno dvostruki kolosijek (lokalni poslovi u ovlasti lokalne samouprave i državnih područnih ureda) i jednostruki (lokalne samouprave obavljaju i prenesene državne poslove)	Lokalni poslovi određeni općom klauzulom Europske povelje o lokalnoj samoupravi, široke ovlasti i autonomija	Nema ustavnog prava na lokalnu samoupravu, vrlo centraliziran sustav u kojem nema zakonski zajamčenih lokalnih poslova; od 2011. godine uvedena opća klauzula za lokalne poslove Europske povelje o LS
Druge zastupljene države	Italija i Španjolska, u manjoj mjeri Švicarska i Grčka, a ranije Rumunjska, Belgija, Poljska, Češka i Slovačka	Austrija, Finska, Mađarska, Latvija, Estonija, Slovenija (srednjoeuropski model); snažan utjecaj i na Hrvatsku	Danska, Norveška, Nizozemska, Litva, Bugarska	Irska, Portugal

Izvor: Koprić i dr. 2014: 257-258 i 276-279, Ivanišević 2010: 41-74, citirano u Barbić (ur.) 2010

Prikazani modeli ukazuju na vrlo različitu razinu fragmentiranosti lokalne samouprave u pojedinim skupinama europskih država. Slijedi i da su predispozicije za obavljanje ekonomske, odnosno razvojne uloge vrlo različite, kako sa stanovišta ovlasti – autonomnosti, tako i prosječne veličine lokalnih jedinica, što upućuje na velike disproporcije u fiskalnom potencijalu, mogućnostima razvoja gospodarskih koncentracija i raspoloživim resursima.

2.2.2. Trendovi u lokalnoj samoupravi

Prethodno naznačena dihotomija lokalne samouprave (kao neposredne veze prema građanima, s jedne i sastavnice jedne od razina vlasti, s druge strane), na svojevrsni je način pogodovala specifičnoj dinamici lokalne stvarnosti, gdje su se u novije vrijeme susreli i isprepleli brojni trendovi i izazovi. Neke od važnijih trendova predstavljaju: decentralizacija, regionalizacija, reforma teritorijalne osnove, servisna orijentacija te orijentacija na poticanje gospodarskog i društvenog razvoja (odabrano prema Đulabić 2010: 145).

Svijet lokalne i regionalne javne uprave je posebno obilježio proces **decentralizacije**, odnosno prijenos upravnih, političkih i fiskalnih ovlasti sa središnje na niže razine vlasti,[15] što podrazumijeva i sve šire prihvaćanje koncepta višerazinskog upravljanja (engl. *multi-level governance*), koji je posebno inspiriran novijim iskustvima javnih politika Europske unije (Đulabić 2010: 147). Ova diversifikacija javnih ovlasti usko je vezana s evolucijom uloge lokalnih jedinica – od puke administrativne 'priručnosti', odnosno od upravne i političke uloge, prema socijalnoj, ekonomsko-razvojnoj i ekološkoj ulozi (Rogić Lugarić 2015: 163). U prilog tome govore i sljedeći pokazatelji za OECD države (Blöchliger i dr. 2010: 16): u prosjeku niže razine vlasti kao važan opskrbljivač ključnih javnih usluga, poput socijalne skrbi, zdravstva ili obrazovanja, sudjeluju s oko 15 % u ukupnom BDPu, s 31 % u javnim rashodima te 22 % u javnim prihodima i prosječno 66 % u ukupnim javnim investicijama (podaci za 2007. godinu). Pritom udjeli lokalne samouprave u javnim rashodima variraju od 40 do preko 60 % u skandinavskim državama, primjerice, u 2011. godini u Danskoj udjel lokalne samouprave bio je 64,5 %, Švedskoj, 49,2 %, a u Finskoj, 40,8 %. Udjel Španjolske lokalne samouprave iznosi 40,8 %, Njemačke 21 %, a na suprotnoj strani su snažno centralizirane države poput Grčke s udjelom od 5,9 % ili Cipra s 5 % (CEMR 2013: 7).

Istraživanja pokazuju pozitivnu korelaciju između troškova decentralizacije i veličine vladinog sektora u EU15. Ova relacija vrijedi za cijelo razdoblje od 1995, nadalje, kao i za sve države članice Europske unije. Jedno od mogućih objašnjenja je da postoji troškovno preklapanje, odnosno da su neke odgovornosti prenesene s nacionalne na niže razine vlasti, još izvršavaju (i udvostručuju) na središnjoj razini (Joumard i Kongsrud, 2003, citirano u *European Commission* 2013: 30).

Važan trend, posebno u kontekstu Europske unije, predstavlja **regionalizacija** koja podrazumijeva proces uvođenja srednje (regionalne, *meso*) razine, odnosno njena jačanja tamo gdje ta razina već postoji. Naime, u Europi postoje velike razlike u pogledu ustavno-pravnog ustroja država. Od skupine federalno uređenih, poput Austrije, Njemačke i Belgije, preko konfederalne Švicarske i unitarnih, ali formalno-pravno regionaliziranih država poput Španjolske, Italije, Francuske i Velike Britanije, na jednoj strani, pa sve do unitarnih, no visoko decentraliziranih država Skandinavije i Nizozemske odnosno unitarnih i visoko centraliziranih država, poput Irske, Grčke i Portugala na drugoj strani (Đulabić 2010: 148).

[15] Fiskalna decentralizacija označava prijenos ovlasti i odgovornosti za pružanje javnih usluga, prikupljanja određenih poreza i određivanja namjene prikupljenih sredstava prema jasno utvrđenim kriterijima sa središnje na niže razine vlasti (Tanzi 1996, Litvack i dr. 1998, citirano u Rašić Bakarić i dr. 2014a: 116).

U sklopu ovog trenda odvija se proces harmonizacije regija na razini Europske unije, posebno u okviru Vijeća Europe, čiji je stalni Kongres lokalnih i regionalnih vlasti, 2008. godine usvojio Preporuku 240(2008) pod nazivom Nacrt Europske povelje o regionalnoj demokraciji, kao važan korak u procesu izgradnje obvezujućeg pravnog okvira uređenja regionalne razine vlasti. Kao ključna načela ovaj dokument ističe: demokratsko upravljanje, građansku participaciju, supsidijarnost, dobro upravljanje i javnu upravu, itd. (Đulabić 2010: 148, 155-156). Republika Hrvatska do sada nije pokazivala sklonost uvođenju regija, izuzev statističkih regija (Kontinentalna i Jadranska Hrvatska), koje predstavljaju samo okvir za prikupljanje podataka ekonomske statistike i instrument regionalne politike unutar Europske unije, a ne stvarne teritorijalne jedinice (Koprić i dr. 2014: 271-272).

Jedan od važnijih trendova razvoja teritorijalne javne uprave, predstavljaju i već dugo prisutne **reforme teritorijalne osnove**, koje se prvenstveno odnose na okrupnjavanje jedinica teritorijalne uprave, vidljivo tijekom proteklih nekoliko desetljeća u mnogim europskim državama, gdje se pod pritiskom zahtjeva za ekonomičnošću i jačanjem fiskalnog kapaciteta uzrokovanog sve većim troškovima brojnih javnih poslova, uglavnom sve više napušta usitnjena teritorijalna struktura. Tako je u 1960-im i 1970-im godinama u Njemačkoj, Engleskoj i Walesu, smanjen broj lokalnih jedinica za oko tri puta, u Belgiji za četiri, a u Švedskoj za čak devet puta (Louglin 2007, CLRD 2001, citirano u Đulabić 2010: 150).

Servisna orijentacija tijela javne uprave, posebno je istaknuta na lokalnoj razini teritorijalnog upravljanja, gdje se obavljaju djelatnosti koje građanima pružaju brojne javne usluge. Građani se pritom mogu percipirati kao korisnici usluga, uloga koja je danas podjednako izražena, kao i uloga građanina – sudionika u demokratskim procesima. U tom kontekstu jedinice lokalne samouprave moraju osigurati dva zahtjeva: učinkovitost obavljanja sve tehnički kompliciranijih i financijski zahtjevnijih lokalnih djelatnosti (primjerice, zbrinjavanje otpada i pročišćavanja otpadnih voda ili javni lokalni prijevoz), te demokratsku participaciju građana u procesu lokalnog odlučivanja (Đulabić 2010: 151-152).[16]

Orijentacija na poticanje gospodarskog i društvenog razvoja je sve jasnije izražena tendencija, prepoznata na formalno-pravnoj razini u već spomenutoj Preporuci 240(2008) Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Vijeća Europe i to kao potpora ublažavanju učinaka globalizacije na države članice te kao temeljno načelo gospodarske i društvene kohezije u

[16] U tom smislu Vijeće Europe je donijelo Preporuku, *Recommendation – Rec(2001)19,* o sudjelovanju građana u lokalnom javnom životu.

okviru načela realizacije regionalne demokracije. Pritom se napušta politika policentričnog razvoja, utemeljena na Keynes-ijanskom pristupu i teoriji divergencije, koja se pokazala neuspješnom za stvaranje održivog gospodarskog rasta i kao temelj razvoja postavljaju mala i srednja poduzeća, inovacije, jačanje socijalnog kapitala, poslovni grozdovi i druge mjere usmjerene na povećanje atraktivnosti područja za potencijalne ulagače.

Pored ovih trendova, treba istaći zagovaranje prelaska s menadžerskog (engl. *managerial*) načina upravljanja (glavni cilj: učinkovitija redistribucija postojećih resursa – proračunskih prihoda i podizanje kvalitete života), na poduzetnički (engl. *entrepreneurial*), način upravljanja, koji je usmjeren na pridobivanje ograničenih sredstava kroz natjecanje za projekte, privlačenje ulagača i podizanje konkurentnosti regija ili gradova (Sagan 2009, citirano u Đulabić 2010: 157-158). Tako jedinice lokalne i regionalne razine vlasti, upravljajući vlastitim razvojem i stvarajući uvjete za što konkurentnije gospodarstvo, istovremeno sudjeluju u svojevrsnom natjecanju (svjesno ili nesvjesno) s drugim teritorijalnim jedinicama, kako bi ostvarile veći i kvalitetniji napredak te posljedično veće blagostanje svojih građana. Pritom, u fokusu mjera poticanja nisu samo gospodarski subjekti, već važnu ulogu imaju i drugi dionici razvoja, od obrazovnih i znanstvenih institucija preko upravnih tijela, udruga civilnog društva i drugih dionika. U tom kontekstu važno mjesto zauzima poticanje kulture natjecanja, odnosno jačanja svijesti o potrebi i motiviranosti za podizanje vlastite osposobljenosti i uspješnosti te uspoređivanja iste s drugim sudionicima na lokalnoj ili regionalnoj razini (Maleković i Puljiz 2010: 213, 216-217).

2.2.3. Razvoj i stanje lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj

S obzirom na značaj koji za funkcioniranje i upravljanje razvojem gradova ima pravna regulativa lokalne samouprave, u nastavku je dat sažeti, tablični pregled (tablica 3.) razmjerno kratkog razdoblja razvoja hrvatske lokalne samouprave.

Tablica 3. Pregled ključnih faza u razvoju lokalne samouprave Republike Hrvatske

Razdoblje	***1990. – 1993.***	***1993. – 2001.***	***2001. – 2005.***	***2005. – danas***
Faza	***Utemeljenja***	***Etatizacije, centralizacije, konsolidacije***	***Europeizacije***	***Modernizacije***
Opis promjena	Preuzeta monotipska teritorijalna podjela bivše države (važeća još od 1960-ih) sa 102 općine (uključujući 15 općina u Gradu Zagrebu), udružene u 13 tzv. Zajednica općina i Grad Zagreb.	Uvedena politipska teritorijalna podjela na: *općine* (1993: 418, prosjek 4.734 stanovnika; 1998: 420, prosjek 3.627 stanovnika; 2016: 428, prosjek 2.936 stanovnika), *gradovi* (69, uklj. Zagreb, prosjek 28.124 stanovnika; 1998: 122, prosjek 20.353 stanovnika; 2016: 128* prosjek 23.657 stanovnika; 17.300 bez Zagreba) i *županije* (2011: 20, prosjek 174.887 stanovnika, prosjek površine 2.798 km²).	Upravna decentralizacija u obrazovanju, zdravstvu, socijalnoj skrbi i vatrogastvu. Ustav uvodi opću klauzulu u određivanje lokalnih poslova te prihvaća načela supsidijarnosti i solidarnosti (u skladu s Europskom poveljom o lokalnoj samoupravi). Županije postaju jedinice područne (regionalne) samouprave – JLP(R)S.	U 2005. utemeljena kategorija 'velikih gradova' (15 gradova s više od 35.000 stanovnika i 17 županijskih središta), sa širim samoupravnim djelokrugom. Ukinuta su poglavarstva, a uveden je neposredni izbor čelnika JLP(R)S (2009), statističke regije (2005, 2007 i 2013), urbane aglomeracije te veća i manja urbana područja (od 2014), kao i mogućnost spajanja JLS (od 2015).
Ključni dokumenti	Preuzet Zakon o jedinstvenoj evidenciji prostornih jedinica, 1991.	Zakon o lokalnoj samoupravi i upravi[17] i Zakon o područjima županija, gradova i općina[18] (uz brojne naknadne izmjene).	Ustavne promjene, 2000, novi ZLP(R)S, 2001, Zakon o brdsko-planinskim područjima, 2002 i dr.	Zakon o službenicima, 2008., Zakon o regionalnom razvoju, 2014, Zakon o područjima županija..., 2015 i dr.
Uočeni nedostaci	Vrlo velike općine (prosjek stanovnika: 41.602; prosječna površina: 491,6 km², uključujući 15 općina u Gradu Zagrebu), što ih čini potencijalnim točkama otpora centralnoj vlasti.	Rast fragmentacije (1993-2016): općine za 2,4 %; gradovi plus 85,5 %; sve JLS (1991-2016), za gotovo 6 puta (plus 545 %), a 71 % (400) jedinica ima manje od 5.000 stanovnika Niska razina fiskalne i upravljačke decentralizacije (ovlasti županima omogućile centralizaciju i strogu državnu kontrolu lokalne samouprave). Lokalna samouprava ima nedefinirane ovlasti (pretežno – komunalni poslovi).	Do 2005. g. samo su 32 grada preuzela nove, decentralizirane funkcije. Za ostale manje (slabe) jedinice te poslove preuzele su županije (i u 2016). Čak 278 JLS (64 % teritorija), obuhvaćeno kao brdsko-planinska područja, otoci i Grad Vukovar, a od 2008., i kao područja posebne državne skrbi.	Decentralizirane funkcije dijelom preuzelo (vatrogastvo) još 10 gradova i 88 općina. Od 2015. potpomognuta područja s 264 JLS (99 novih JLS dobilo, a 56 izgubilo potpomognuti status). Statističke regije još nisu optimalne u pogledu korištenja EU sredstava Mogućnost dobrovoljnog spajanja JLS još nije iskorištena (do kraja 2016).

Izvori: Pavić 2010: 110-112, Koprić 2010b: 668 i 670, Koprić 2014a: 133-134, Koprić i dr. 2014: 24-25, Državni statistički zavod (dalje u tekstu DZS), Statistički ljetopis 2015: 61, MFIN 2015: 67, 2006: 94

* Broj gradova i prosječno stanovništvo u 2016. (popis iz 2011.) uključuje i Popovaču koja je 2013. godine dobila status grada (DZS, Statistički ljetopis 2014: 60 i 130)

Napomene: JLP(R)S = jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave; JLS = jedinice lokalne samouprave; ZLP(R)S = Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi

[17] Zakon o lokalnoj samoupravi i upravi, skraćeno: ZLP(R)S, mijenjan je i dopunjavan: 1993. (NN 94/93, 117/93) 1997. (5/97) 1999. (128/99) 2000. (51/00, 105/00). Novi Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi iz 2001. (33/01) uz izmjene, dopune i tumačenja (60/01) 2003. (106/03) 2005. (129/05) 2007. (109/07) 2008. (125/08) 2009. (36/09) 2011. (150/11) 2012. (144/12) 2013. (19/13) 2015. (137/15).

[18] Zakon o područjima županija, gradova i općina, NN 90/92, mijenjan i dopunjavan 1993. (NN 2/93, 58/93, 90/93) 1994. (10/94, 29/94). Novi Zakon iz 1997. (10/97) mijenjan i dopunjavan 1997. (124/97) 1998. (68/98) 1999. (22/99, 117/99, 128/99) 2000. (44/00, 125/00) 2001. (92/01) 2002. (79/02, 83/02) 2003. (25/03, 107/03, 175/03). Konačno 2006. (86/06) najnoviji Zakon o područjima s izmjenama: 2007. (16/07) 2008. (95/08) 2010. (46/10, 145/10) 2013. (37/13, 44/13, 45/13) 2015. (110/15).

Iz prikaza u tablici 3. mogu se prepoznati neke od najvažnijih karakteristika sustava lokalne samouprave u Hrvatskoj, koje se redovito ističu među istraživačima ovog područja (Koprić 2010a: 372-377 i Koprić 2012b: 136):

- *Previše složena teritorijalna struktura* (do 1993. monotipska, a zatim dvostupanjska, politipska struktura s 418 općina, 68 gradova plus Zagreb na prvom temeljnom stupnju i 20 županija na drugom stupnju, a od 2005. godine i kategorija velikih gradova te statističke regije, kao i nekoliko vrsta jedinica samouprave s posebnim statusom).
- *Prevelika rascjepkanost (fragmentiranost) i nedovoljna stabilnost teritorijalne strukture* (od 1993. do 2016. godine broj gradova je porastao za čak 86 %, odnosno nastalo je 59 novih gradova, kao i 10 novih općina, dok je u odnosu na predratno razdoblje, broj jedinica povećan za gotovo šest puta).
- *Neuravnotežena struktura lokalnih jedinica* (velike razlike između broja stanovnika najmanje i najveće općine – Civljane i Čepin 1 : 48, gradova – Komiža i Split 1 : 118 i županija – Ličko-senjska i Splitsko-dalmatinska 1 : 9). Neuravnotežena struktura dovodi u nejednak položaj stanovnike i poduzetnike (slabija kvaliteta života u manjim sredinama i nizak razvojni potencijal).
- *Niska razina urbanizacije*. Kada se sadašnjih 128 hrvatskih gradova kojima hrvatsko zakonodavstvo priznaje status grada (ili velikog grada), usporedi s poznatom Doxiadisovom klasifikacijom (Koprić i dr. 2014: 272-273) u Hrvatskoj bi dobar dio tih gradova spadao u sela (budući da imaju između 1.715 i 12.005 stanovnika).[19] Primjenom Eurostat definicije razine urbanizacije u Europskoj uniji, izračuni za Hrvatsku pokazuju da samo 29 % stanovništva živi u gusto naseljenim područjima (Zagreb, Rijeka, Split, Osijek i Slavonski Brod), 29 % u srednje i 42 % u rijetko naseljenim područjima (Dijkstra i Poelman 2014: 11). Iako omjer stanovništva gradova i općina u Hrvatskoj (69,6 : 30,4), sugerira da je razina urbanizacije (u 2001. godini) iznosila gotovo 70 %, stvarni podatak je blizak procjeni UNa i iznosio je 54,3 % prema procjenama domaćih autora, budući da su u jedinice koje se nazivaju gradovima uključena i naselja ruralnog karaktera (Koprić 2010b: 113, prema Pavić, 2001). Ovakva situacija, posljedica je i činjenice da se brojni hrvatski gradovi sastoje od više naselja, primjerice, Velika Gorica ima 58 naselja, a samo 31.341 od ukupno 63.511 stanovnika živi u Velikoj Gorici, dok Samobor ima 78 naselja, a u centralnom naselju živi 15.867 od ukupno 37.607 stanovnika (DZS Popis stanovnika, 2011.).

[19] Pregled brojnih različitih pristupa statističkom praćenju razine urbaniziranosti dao je Državni statistički zavod Republike Hrvatske u: Model diferencijacije urbanih, ruralnih i prijelaznih naselja u RH, Zagreb, 2011.

Niska razina urbaniziranosti i slaba ekonomska koncentracija, manje je vidljiva samo kod hrvatskih urbanih aglomeracija (Rijeka, Osijek i Split ustrojene su 2015., a Zagreb u 2016., koje ukupno čine 38,8 % ili 1,66 mil. stanovništva), čiji matični gradovi imaju i do 95 % radnih mjesta, dok je u okolici samo od pet do deset posto. Navedeno upućuje da je razvoj gradskih regija u Hrvatskoj još u ranoj fazi (Habitat III 2016: 9).

Razmatrajući urbaniziranost Hrvatske Koprić (2013: 3) slijedom zakonskog uređenja, broja i načina proglašavanja gradova, zaključuje da je Republika Hrvatska bježeći od svoje osrednje urbaniziranosti, odnosno od još uvijek snažno prisutnog seljačkog mentaliteta umjesto Potemkinovih sela sagradila – Potemkinove gradove. Gradove izmišljenog, umjetnog, izvanjskog sjaja: zovu se gradovi, a zapravo su u velikoj mjeri sela, i sastoje se od naselja mješovitog i ruralnog karaktera.

Ovako velika fragmentiranost je opetovano kritizirana i od Vijeća Europske unije,[20] no dosad nisu prihvaćene brojne preporuke za poboljšanje stanja, izuzev formiranja urbanih aglomeracija (Rijeka, Split, Osijek i Zagreb) i tri veća urbana područja (Zadar, Slavonski Brod i Pula).[21] Posljedice velike rascjepkanosti hrvatske lokalne samouprave su sljedeće:

- *Nedovoljna djelotvornost* – jedna od ključnih primjedbi poduzetnika i analitičara, odnosi se na djelotvornost lokalne samouprave.[22] Iako u Hrvatskoj ne postoje mjerenja proizvodnosti, djelotvornosti i kvalitete, indikativni su podaci koji govore da je između 2002. i 2014. godine broj zaposlenih u gradskim upravama porastao za 20,6 % (na 8.643 zaposlenika), a u svim jedinicama samouprave prosječno 29 % (na 13.683 zaposlenika) u istom razdoblju (Koprić 2010b: 379, Koprić 2015: 5). Treba spomenuti i mjesnu samoupravu, koja zbog zakonske neuređenosti ima vrlo različitu strukturu (primjerice, grad Rijeka ima 33 mjesna odbora s prosječno 4.358 stanovnika, a grad Vrbovec, 41 mjesni odbor s prosječno 358 stanovnika), koja prema procjenama znači trošak za oko 34.000 vijećnika od 3,4 mil. kn godišnje (Koprić 2010b: 673-674).
- *Niska razina samostalnosti* koja se očituje u više područja i to (Ministarstvo uprave 2016a: 6-13):

[20] Primjerice, preporuke Vijeća EU na Nacionalni program reformi za 2015. godinu, Vlada RH (2016: 18).

[21] Prema odredbama Zakona o regionalnom razvoju (NN 147/14) § 14., veća urbana područja su gradovi koji prema posljednjem popisu stanovništva imaju više od 35.000 stanovnika (i nisu uključeni u urbane aglomeracije), a manja urbana područja su gradovi koji prema posljednjem popisu stanovništva imaju manje od 35.000 stanovnika čija središnja naselja imaju više od 10.000 stanovnika i/ili su sjedišta županija.

[22] Primjerice, prema *WEF* (2016: 158-159, *Global Competitiveness Report* 2016-2017) nedjelotvornost javne uprave je izrazito najveća prepreka poslovanju poduzetnika, a opterećenje zakonskom regulacijom dobilo je najnižu ocjenu između svih pokazatelja i rang 135 od ukupno 138 analiziranih država.

- *Fiskalna* samostalnost. Gradovi 56,7 % prihoda (u 2014. godini), ostvaruju od poreza na dohodak i pomoći,[23] koje određuje središnja razina vlasti (Ministarstvo financija), bez savjetovanja s lokalnim jedinicama. Istovremeno gradovi i općine mogu samostalno propisivati stope prireza i osnovicu samo poreza na korištenje javnih površina, te je fiskalna samostalnost ocjenjena 'ograničenom' (druga najlošija od pet razina ocjena).
- *Financijska* samostalnost je također na razini 'ograničena' budući da lokalna samouprava u prosjeku ostvaruje samo 19,5 % (u 2014. godini) ukupnih prihoda od vlastitih (poreznih i neporeznih) prihoda.
- *Institucionalna* samostalnost, odnosno djelokrug poslova, koji je zakonski propisan i vrlo širok, no zbog ograničenih sredstava, gradovi (bez Zagreba) prosječno troše gotovo 60 % rashoda na: troškove zaposlenih (oko 27 %) i materijalne rashode (oko 31 %), te se samostalnost u obuhvatu nadležnosti u pružanju javnih usluga ocjenjuje 'djelomičnom' (srednji stupanj).
- *Organizacijska* samostalnost je 'potpuna' u segmentu izravnih lokalnih izbora i 'djelomična' kod utvrđivanja politike plaća lokalnih službenika i namještenika, dok kod ostalih aspekata samostalnosti izostaje prijeko potrebna suradnja sa središnjom razinom vlasti u procesu donošenja ključnih razvojnih odluka.

– *Slab razvojni potencijal* – predstavlja rezultantu velike teritorijalne usitnjenosti i nedovoljne upravljačke i fiskalne decentralizacije, pa gradovi i ostale jedinice samouprave ne mogu ostvariti svoj ulagački potencijal (gradovi su u razdoblju 2010. - 2014. godine, investirali prosječno 1.079 kn po stanovniku),[24] niti osigurati dovoljna sredstva za sufinanciranje projekata koje podupire Europska unija. Primjerice, samo 46 % gradova je koristilo europske fondove u razdoblju 2011.-2014., dok na samo 10 gradova otpada više od 60 % ukupno iskorištenog iznosa (Ott i dr. 2016: 4). Niža razina razvojnog potencijala, znači i nižu razinu infrastrukture, pa i manju privlačnu snagu gradova za poduzetnike, budući da im povećava početna ulaganja i čini ih manje konkurentnima (Koprić 2012b: 137).

U kontekstu djelokruga poslova i opisanih karakteristika hrvatske lokalne samouprave, treba istaći i neka pravna polazišta. Tako je od 2000. godine usvojeno ustavno načelo

[23] Prema Zakonu o financiranju lokalne i područne (regionalne) samouprave, pomoći se dodjeljuju jedinicama samouprave kada im izvori prihoda nisu dovoljni za financiranje utvrđenih javnih ovlasti, odnosno kada prihode ostvaruju ispod 75 % državnog ili županijskog prosjeka po stanovniku.

[24] Odnosi se na 'rashode za nabavu nefinancijske imovine' (uključujući Zagreb), dok su istovremeno županije uložile 577, o općine 686 kuna po stanovniku (MFIN 2010-2014; DZS popis stanovništva, 2011).

supsidijarnosti (iako izrijekom nije spomenuto), tj. da bi se javni poslovi trebali raspodjeljivati tako da prednost imaju tijela najbliža građanima. Pritom treba voditi računa o širini i prirodi poslova te o zahtjevima učinkovitosti i ekonomičnosti. Kao posebna potpora načelu supsidijarnosti, stipulirano je načelo solidarnosti na razini države, tako da je država dužna pomagati financijski slabije jedinice lokalne samouprave. Konačno tu su i načela slobodnog raspolaganja vlastitim prihodima i načelo razmjernosti prihoda i ovlasti (Ustav Republike Hrvatske § 134 i 137, citirano u Koprić 2014a: 136-137).

Ova načela ukazuju da u zakonskom okviru postoje pretpostavke rješavanju problema rascjepkanosti, odnosno posljedične nedovoljne djelotvornosti i samostalnosti lokalne samouprave (načela učinkovitosti i ekonomičnosti, razmjernosti i slobodnog raspolaganja vlastitim prihodima). Istovremeno načela supsidijarnosti i solidarnosti, u osnovi imaju pozitivan predznak, no ujedno 'opravdavaju' pretjeranu fragmentaciju približavanjem javnih poslova građanima, a nemogućnost poštivanja načela učinkovitosti i ekonomičnosti, zamjenjuju načelom solidarnosti. Zbog toga ne čudi da je primjerice, u ostvarenju lokalnih proračuna za 2014. godinu udio bezuvjetnih pomoći državnog proračuna u ukupnim pomoćima svih lokalnih proračuna iznosio 49,3 % (Ministarstvo uprave 2016a: 7).

Samoupravni djelokrug lokalne i područne samouprave definiran je Zakonom o lokalnoj, područnoj (regionalnoj) samoupravi i prikazan na tablici 4.

Tablica 4. Djelokrug poslova jedinica samouprave u Republici Hrvatskoj

<table>
<tr><th>Općine i gradovi</th><th>Veliki gradovi</th><th>Županije</th></tr>
<tr><td>– prostorno i urbanističko planiranje,
– primarnu zdravstvenu zaštitu,
– odgoj i osnovno obrazovanje,
– promet na svom području,</td><td>– prostorno i urbanističko planiranje,
– primarnu zdravstvenu zaštitu,
– odgoj i obrazovanje,
– promet na svom području, održavanje javnih cesta,</td><td>– prostorno i urbanističko planiranje,
– zdravstvo,
– obrazovanje,
– promet i prometnu infrastrukturu, održavanje javnih cesta,</td></tr>
<tr><td rowspan="2">– komunalno gospodarstvo,
– uređenje naselja i stanovanje,
– brigu o djeci,
– socijalnu skrb,
– kulturu, tjelesnu kulturu i šport,
– zaštitu potrošača,
– zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
– protupožarnu i civilnu zaštitu,</td><td>– komunalno gospodarstvo,
– uređenje naselja i stanovanje,
– brigu o djeci,
– socijalnu skrb,
– kulturu, tjelesnu kulturu i šport,
– zaštitu potrošača,
– zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
– protupožarnu i civilnu zaštitu,</td><td>– gospodarski razvoj,
– planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova,</td></tr>
<tr><td></td><td>– izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju, te provedbu dokumenata prostornog uređenja,</td><td>– izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedbu dokumenata prostornog uređenja za područje županije izvan područja velikoga grada,</td></tr>
<tr><td colspan="3">– ostale poslove sukladno posebnim zakonima.</td></tr>
</table>

Izvor: Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (§ 19-21) NN 19/13
Napomena: Veliki gradovi i gradovi sjedišta županija, mogu na svom području obavljati i poslove iz djelokruga županija, sukladno § 21., Zakona o lokalnoj i područnoj, (regionalnoj) samoupravi

Pored zakonski propisanog djelokruga samoupravnih poslova, mnogo veći utjecaj na funkcioniranje lokalne samouprave ima vrlo niska razina preuzetih decentraliziranih funkcija, kako je vidljivo iz tablice 5.

Tablica 5. Broj lokalnih jedinica po preuzetim decentraliziranim funkcijama u 2014.

Funkcije / jedinice	**Zdravstvo**	**Socijalna skrb**	**Srednje školstvo**	**Osnovno školstvo**	**Vatrogastvo**	**Ukupno jedinica**
Grad Zagreb	1					**1**
Županije	20					**20**
Gradovi	/	/	/	32		**76**
				2	42	
Općine	/	/	/	/	88	**88**
UKUPNO	**21**	**21**	**21**	**55**	**163**	**185**

Izvor: MFIN 2015: 67 (Godišnjak 2014.)

Pritom decentralizacija srednjeg obrazovanja, socijalne skrbi, zdravstva i vatrogastva, nedovoljno ojačava lokalnu autonomiju, već samo uključuje lokalne jedinice i županije u organizaciju i financiranje tih službi. Kako nije provedena fiskalna decentralizacija, niti decentralizacija odlučivanja i odgovornosti, sredstva za te službe se transferiraju iz državnog proračuna pa resorna ministarstva ostaju središta moći, a uključeni gradovi i županije mogu sudjelovati u odlučivanju i dodatnom financiranju javnih ustanova koja pružaju spomenute usluge. Lokalnoj samoupravi preostaju samo komunalni poslovi, no pod utjecajem europske politike liberalizacije, privatizacije i komercijalizacije, lokalni djelokrug je u tom dijelu sužen (Koprić 2012b: 137).

Zakonske ovlasti nužan su, ali ne i dovoljan preduvjet za uspješno zadovoljavanje potreba svih ciljnih korisnika i potrošača. Naime, pored razlika u zakonski definiranom obuhvatu djelokruga poslova među različitim razinama jedinica samouprave postoje i značajni dispariteti u njihovom fiskalnom kapacitetu, koji je određen propisanom razinom fiskalne decentralizacije. Primjerice, prosječni udjel prihoda lokalne uprave u BDP-u je za 28 članica Europske unije u 2014. godini (prema *Eurostat – Governance Finance Statistics*), iznosio 11,2 %, ali uz zamjetne varijacije (od 3,5 % u Irskoj ili 3,6 % u Grčkoj do 36,7 % u Danskoj te 12,5 % u Hrvatskoj).[25]

Značajne varijacije postoje i na nacionalnoj razini, primjerice, u Hrvatskoj udjeli prihoda lokalnih i regionalnih proračuna (općine, gradovi i županije), u ukupnim prihodima konsolidirane opće države činili su 16,1 % (MFIN Godišnji izvještaji za razdoblje 2010. – 2014.). Nadalje, zbog fragmentiranosti i niske razine fiskalne decentralizacije, pokrivenost

[25] O ovlastima lokalne samouprave u drugim europskim državama, šire u: CEMR 2016: 4-52.

rashoda prihodima, je vrlo niska te u razdoblju od 2010. do 2014., čak 53 gradske uprave (41 %), svojim (tekućim) prihodima nije uspijevalo pokrivati (tekuće) rashode.[26] Istovremeno se u 75 gradova na plaće zaposlenika i materijalne troškove gradskih tijela i ustanova koje financiraju, troši više od polovine ukupnih prihoda poslovanja (Rašić Bakarić i dr. 2014a: 116-117).

Pritom, veličina fiskalnog kapaciteta pojedinih jedinica samouprave ne korespondira s funkcijama – djelokrugom poslova koji im je zakonski omogućen. Tako se u Hrvatskoj većina ulaganja (70,6 % u 2006. godini), ostvarila od strane gradova, koji s izuzetkom 'velikih' gradova, nemaju mogućnosti raspoložive resurse adekvatnije iskoristiti zbog restriktivnih zakonskih ograničenja u pogledu namjene trošenja sredstava. Nasuprot tome, županije koje raspolažu s najvećim rasponom funkcija u 2006. godini, uložile su 12,7 %, a općine 16,7 % ukupnih ulaganja (Drezgić 2009: 2-3).

Iz navedenog proizlazi da jedinice samouprave moraju, u cilju prevladavanja zakonskih i financijskih ograničenja, ne samo slijediti dobro artikulirane zahtjeve građana, poduzetnika i ulagača, nego se i osposobiti za proaktivno marketinški podržano djelovanje. Pri tome nije dovoljno vidjeti što drugi (uspješni) rade i pokušati to kopirati, budući da su uvjeti, resursi i sposobnosti u pravilu bitno različiti te je nužno razvijati vlastita primijenjena razvojna rješenja (Bošnjak i Čorić 2002: 26).

2.3. Specifičnosti upravljanja razvojem gradova

Upravljanje razvojem gradova značajno je kompleksnije u odnosu na upravljanje poslovnim subjektima u profitnom sektoru. Uzrok tome je prethodno istaknuti zakonski okvir koji određuje ovlasti te razina fiskalne decentralizacije koja određuje mogućnosti izvršavanja pojedinih uloga lokalne samouprave, a posebno ekonomsko-razvojne uloge. Pored toga kompleksnost upravljanja u lokalnoj samoupravi proizlazi i iz brojnih dionika odgovornih za razvoj gradova, odnosno, za proizvodnju pojedinih lokalnih javnih usluga. Pritom, dionici – proizvođači usluga za potrošače gradova, mogu biti javni, javno-privatni ili privatni (profitni) subjekti s različitim misijama, ciljevima i rasponom zakonskih ovlasti, a ponekad i nedostatnim financijskim, organizacijskim ili ljudskim kapacitetima potrebnim za realizaciju svojih misija. Slijedi da, potrošači percipiraju gradove kao proizvode kroz brojne usluge i

[26] Izračun autora temeljem MFIN, 2010-2014 – Ostvarenje proračuna JLP(R)S za razdoblje 2010-2014. Pritom su uzeti tekući prihodi i rashodi (bez primitaka i izdataka), a prihodi uključuju i pomoći iz državnog proračuna

iskustva, nad kojima dionici odgovorni za razvoj često nemaju punu kontrolu, a za svakog potrošača su jedinstven doživljaj (Warnaby 1997: 206).

Za ključne dionike odgovorne za razvoj na središnjoj, regionalnoj i lokalnoj razini javne uprave, redovito su zakonski precizno determinirane ovlasti i okvir funkcioniranja (primjerice, kroz proračunsko planiranje, programsko planiranje, proračunsko računovodstvo, namjensko financiranje, ograničenje zaduživanja i sl.). Ipak različiti pristupi upravljanju razvojem jedinica samouprave, mogu značajno utjecati na kvalitetu prepoznavanja sadašnjih i budućih potreba korisnika javnih usluga, praćenje trendova i karakteristike društveno-ekonomskog okruženja, djelotvornosti i učinkovitosti poslovanja lokalnog javnog sektora.

Šire promatrano, tematika lokalnog razvoja područje je interesa više disciplina,[27] prvenstveno društvenih znanosti no dijelom i prirodnih znanosti (ekologija i znanost o okolišu), tehničkih znanosti, (arhitektura i urbanizam), te interdisciplinarnih znanosti (geografija, projektni menadžment). U sklopu društvenih znanosti ovom tematikom bave se znanstvenici polja ekonomije (organizacija i menadžment, marketing, financije, računovodstvo i druge grane), prava (upravno pravo i uprava), politologije (javne politike/javno upravljanje), te javne uprave kao interdisciplinarne društvene znanosti.

Spomenute discipline i teorije izučavanja tematike lokalnog razvoja zagovaraju različita polazišta, a neke nude i različite razvojne i upravljačke pristupe koji su dijelom implementirani u praksi. U novije vrijeme javna uprava se često susreće s multidisciplinarnim teorijskim pristupima koji zagovaraju decentralizaciju, *downsizing*, nisku hijerarhiju, poslovna umrežavanja i privatizaciju, kao sredstva rješavanja problema njegove nedovoljne učinkovitosti (Ghobadian i Asworthe 1994, Day i dr. 1998, Samu i Wymer 2001, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 90). Pritom različito stručno i/ili znanstveno porijeklo (engl. *background*), donositelja odluka pojedinih dijelova javne uprave, može utjecati na stvaranje preferencija prema određenim modelima, nauštrb drugih, iako je često potreban interdisciplinaran pristup, posebno u pogledu osmišljavanja zakonodavnog okvira koji će propisati obavezu primjene najkvalitetnijih upravljačkih i razvojnih rješenja.

U fokusu dionika odgovornih za lokalni razvoj, kao i zakonodavnih vlasti, posebno su važni pristupi upravljanju razvojem jedinica samouprave, koji se mogu promatrati kao dio interdisciplinarnih znanosti o javnoj upravi te javnog upravljanja (u sklopu politologije).

[27] Prema Pravilniku o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama, NN 118/2009.

Pritom je u evoluciji područja javnog upravljanja, vrlo rano prepoznata potreba da poslovi javne uprave budu što učinkovitiji (tj. da dovedu do rješenja onih problema ili ostvarenja onih ciljeva zbog kojih se obavljaju), kao i to da se ti poslovi obave što djelotvornije (sa što povoljnijim omjerom između uloženih sredstava i postignutih rezultata). Tako se još 1887. Woodrow Wilson u svom poznatom eseju *The Study of Administration,* zalagao – u borbi protiv korupcije i „sustava plijena" – za djelotvornost i ekonomičnost, što je moguće jedino ako se političkim strankama onemogući upletanje u upravljanje državom i ono prepusti profesionalcima (Chandler i Plano 1988, citirano u Perko-Šeparović 2002: 31).

2.3.1. Razvoj upravljanja javnim sektorom

Razvoj upravljanja javnim sektorom obilježava niz reformi koje se definiraju kao namjerne promjene strukture i procesa subjekata javnog sektora s ciljem poboljšanja njihova funkcioniranja. Promjene u javnoj upravi se obično ne javljaju u valovima, već više nalikuju sedimentnim naslagama, gdje novi slojevi nasjedaju, ali ne mijenjaju ili kompletno ispiru prethodne (Pollitt i Bouckaert 2011: 2 i 8). Evoluciju javnog upravljanja analizirali su brojni autori.

Jednu od najcitiranijih i najutjecajnijih studija na području povijesti javne uprave predstavlja pet paradigmi koje je objavio Nicholas Henry, među kojima su danas aktualne četvrta i peta (Henry 1975: 379-384): *Četvrta* paradigma podrazumijeva da su menadžerska načela jednaka i primjenjiva svugdje, pa i u javnoj upravi te se drži poželjnim promatrati javnu upravu s gledišta menadžmenta u privatnom sektoru koji donosi više djelotvornosti i učinkovitosti. *Peta* paradigma koja se razvija od 1970ih godina do današnjih dana, razumijeva javnu upravu kao izdvojeno područje koje je različito od menadžmenta u privatnom sektoru, ima vlastitu dinamiku i treba biti zasebno izučavano.

Painter i Peters (2010, citirano u Pollitt i Bouckaert 2011: 19-22) su među najistaknutije reforme javne uprave istaknuli sljedeće pristupe (i najzapaženije autore): novi javni menadžment – *New Public Management* (Osborne i Gaebler 1992, Hood 1991); neo-weberijanska država – *Neo-Weberian State* (Dreschler i Kattel 2008, Lynn 2008) mreže – *Networks* (Agranoff 2007, Castells 2010, Klijn 2005) te upravljanje (*governance*), koje podrazumijeva i novo javno upravljanje – *New Public Governance,* 'dobro upravljanje' – *Good Governance* te mreže upravljanja – *Networks* (Osborne 2010, Pierre i Peters 2000, Kaufmann i dr. 2009, Frederickson 2005, Klijn 2008). Slijedom prethodno predstavljene

sheme pet paradigmi, vidljivo je da se zagovornici novog javnog menadžmenta mogu svrstati u četvrtu paradigmu, tj. da profitni sektor funkcionira bolje od javne uprave, dok se zagovornici novog javnog upravljanja mogu povezati s petom paradigmom.

Pritom, neke od spomenutih reformi javne uprave, koriste istovjetne menadžment alate/pristupe/paradigme i to bez ekskluziviteta. Primjerice, novi javni menadžment i neo-weberijanska država koriste javno-privatna partnerstva, mjerenje performansi i agencije, dok novi javni menadžment i novo javno upravljanje primjenjuju javno-privatna partnerstva. Neo-weberijanska država i novo javno upravljanje potiču transparentnost i slobodu protoka informacija te razvoj panela korisničkih usluga (Pollitt i Bouckaert 2011: 25).

No postoje i točke na kojima nema preklapanja. Mjerenje performansi se koristi u reformama novog javnog menadžmenta i neo-weberijanske države, dok se kod novog javnog upravljanja gotovo i ne spominje, budući da je novo javno upravljanje, koncepcija suprotstavljena reformama novog javnog menadžmenta, a mjerenje performansi je vrlo kompleksno posebno u pogledu performansi javno-privatnih mreža i općenito koncepta novog javnog upravljanja (Pollitt i Bouckaert 2011: 109-110).

Nadalje, dok novi javni menadžment percipira javne zaposlenike kao racionalne pojedince koji maksimiraju korisnost, novo javno upravljanje drži da su javni zaposlenici kombinirano motivirani, kao istovremeno sebični i altruistični. Konačno, novo javno upravljanje razumijeva participativno sudjelovanje građana u javnom upravljanju, kao način poticanja demokratizacije (Le Grand 2003, Warren 2009, citirano u Torfing i Triantafillou 2013: 14).

Zbog brojnih preklapanja, a posebno učestale pojave parcijalne primjene pojedinih reformi u mnogim državama, konkretnije je istraživati individualne upravljačke alate i druge elemente reformi, primjerice, izdvajanje dijelova javnog sektora (engl. *outsourcing*), plaćanje prema performansama ili tržišnu orijentaciju (Pollitt i Bouckaert 2011: 24). Postoje i elementi ovih modela reformi koji su ponekad poželjni, a u drugim situacijama ne odgovaraju. Primjerice, poduzetničko ponašanje javnih službenika pri traženju partnera za obnovu zapuštenog dijela grada (napuštenih javnih zgrada), može biti poželjno, no kod administriranja proračuna socijalne skrbi, nije prihvatljivo (Pollitt i Bouckaert 2011: 169).

Ključne karakteristike i razlike između triju modela reformi, date su u tablici 6., u nastavku.

Tablica 6. Karakteristike ključnih modela reformi javne uprave

Modeli reformi	**Novi javni menadžment**	**Neo-Weberijanska država**	**Novo javno upravljanje** (uključuje 'dobro upravljanje')
Temeljni zahtjevi	Učiniti upravu da bude djelotvornija i da bolje odgovara na potrebe korisnika javnih usluga, kroz uključivanje metoda iz profitnog sektora.	Zadržavanje 'europskog socijalnog modela' i modernizacija javne uprave da postane djelotvornija i da bolje odgovara na potrebe građana. Pritom metode iz profitnog sektora mogu imati pomoćnu ulogu, no javna uprava ostaje ključna uloga s vlastitim pravilima, metodama i organizacijskom kulturom.	Učiniti javnu upravu učinkovitijom i legitimnijom kroz uključivanje šireg raspona društvenih dionika, kako u stvaranju, tako i u primjeni javnih politika. Neke varijacije javne uprave se oslanjaju na mrežni pristup i daju prednost vodoravnim kontrolama
Uobičajeni mehanizmi koordinacije	Tržišni mehanizmi, pokazatelji performansi, ciljevi, konkurentsko ugovaranje, 'kvazitržišta'	Autoritet vlast iskazuje kroz disciplinirani hijerarhiju nepristranih službenika	Mreže i partnerstva između dionika
Uloge političara *i nedostaci*	Postavljanje strateških ciljeva *Često političari ne žele biti ograničeni samo na ovu ulogu. Žele biti uključeni i u detalje provedbe.*	Tradicionalno – donose autoritativne odluke, strateške i dnevne. *Manji problemi nego u ostalim modelima, ali sve češće političari teško donose i ostaju kod svojih odluka.*	Poticatelji i jamci kompromisnih dogovora između višestrukih dionika. *Neki političari su uspješni u ovoj ulozi, no često se ne dogovori najbolje rješenje.*
Uloga javnih službenika *i nedostaci*	Autonomni menadžeri, ponekad poduzetnici, koji odgovaraju temeljem okvira praćenja performansi i poticaja za uspješan rad. Pretežito rade u javnim subjektima koje funkcioniraju kao 'produžene ruke' politike (poput javnih agencija). *Gubi se osjećaj jedinstvenog javnog servisa, zbog čega se smanjuje razina reakcije menadžera na potrebe korisnika.*	Profesionalni provoditelji zakona i političkih odluka; administrativni eksperti koji nastoje osigurati visoku kvalitetu javnih usluga, vodeći pritom računa o etičkoj komponenti javne uprave. *Javni službenici* (engl. *civil servants*), *mogu iskusiti napetosti između svoje uloge služenja političarima i služenja građanima i korisnicima.*	Menadžeri javnih mreža, lideri u javno-privatnim partnerstvima, sposobni pregovarači, tražitelji sinergije i pozicija utjecaja, paralelno s brojnim dionicima, primjerice, profitnim subjektima ili civilnim sektorom. *Teško se održava jasna odgovornost javnih službenika. Moguće je da postane teško održavati distancu između nadležnosti političara i javnih službenika.*
Dinamika nastanka	Jasan raskid s tradicionalnom birokratskom hijerarhijom	Rastuća alternativa novom javnom menadžmentu (posebno na državnoj razini)	Širi pristup koji nudi odgovore na ograničenja novog javnog menadžmenta i predstavlja njegova 'nasljednika'
Neki od ključnih autora	Hood 1991, Lane 2000, Osborne i Gaebler 1992, Pollitt 1990	Dreschler i Kattel 2008, Lynn 2008	Pierre i Peters 2000, Frederickson 2005, Kaufman i dr. 2009, Bellamy i Palumbo, 2010, Osborne 2010

Izvor: Pollitt i Bouckaert 2011: 22, 118-124, 138, 169-170, 208-209

Preklapanja i razlike prepoznate između modela reformi novog javnog menadžmenta, neo-weberijanske države i novog javnog upravljanja, vidljive su i iz znanstvenih promišljanja koja su identificirala dva temeljna razvojna pristupa – ekonomski i društveni razvoj, pomoću kojih jedinice samouprave (prvenstveno gradovi), mogu odgovoriti na utjecaje globalizacije i ekonomske krize te intenzifikaciju kompetitivnosti na tržištu lokalnih javnih usluga. To su ujedno i dva pogleda na uloge i značenja marketinga u razvoju lokalne samouprave (Padisson 1993, citirano u Grbac 2004: 175; Kim i Short 2008: 82 i 87):

- Prema svojim zagovornicima, **ekonomski** razvoj donosi velike koristi stanovnicima i poslovnim subjektima u gradovima, a dionici odgovorni za razvoj moraju pomagati razvoj prioritetno kroz mjere poticanja poduzetnika. Pritom se jačanje konkurentnosti gradova drži najvažnijom, pa i jedinom mjerom dobrog upravljanja. U kontekstu uloge marketinga ovaj pristup slijedi tzv. **američki** pogled, koji također naglašava ekonomski razvoj, tako da subjekte lokalne samouprave doživljava kao gospodarske subjekte, dok uloga lokalne zajednice nije posebno istaknuta.
- Prema zagovornicima pristupa **društvenog** razvoja, nije dokazano da koristi od ekonomskog razvoja imaju svi stanovnici gradova. Zato drže da bi se gradovi trebali, umjesto na kratkoročne porezne olakšice i druge politike poticanja poslovnog sektora, više fokusirati na dugoročno osiguranje javnih usluga, koje će ublažiti štetne učinke tržišnih utjecaja na stanovnike i poslovne subjekte u gradovima. Nadalje, pojam konkurentnosti između gradova je pretjerano istaknut i kreiran od strane političkih i poslovnih interesnih skupina s ciljem ubiranja većine razvojnih koristi za sebe. Ovaj pristup u kontekstu uloge marketinga, slijedi tzv. **europski** pogled, koji ima holistički pristup interpretaciji i uporabi marketinga u lokalnoj samoupravi, a naglasak je ne samo na ekonomskom već i društvenom napretku te ulozi lokalne zajednice.

Prema istraživanjima, većina gradova kombinira oba pristupa kroz svoje programe razvoja radne snage, kreiranja radnih mjesta i razvoja lokalne zajednice ovisno o političkim i lokacijskim čimbenicima (Savich i Kantor 2002, citirano u Kim i Short 2008: 87). Ova dva pristupa, ujedno umnogome korespondiraju s pristupima koje zagovaraju spomenuti modeli reformi i to: novi javni menadžment i ekonomski (američki) pristup razvoju te novo javno upravljanje i društveni (europski) pristup razvoju. Ovi pristupi su dosad dobili najveću pažnju znanstvenika i praktičara, posebno novi javni menadžment koji je najdominantniji u literaturi i novo javno upravljanje, koje se nameće kao drugi najbolji reformski model (Pollitt i Bouckaert 2011: 122). Iz tog razloga se ove reforme u nastavku i pobliže obrazlažu.

2.3.2. Novi javni menadžment

Europski javni sektor je pod utjecajem doktrine novog javnog menadžmenta, prošao značajne strukturne promjene u posljednja tri desetljeća, uglavnom inspirirane brojnim privatnim menadžment modelima i praksom uvezenom iz anglo-saksonske tradicije. Europska unija je također zagovaratelj dijela reformi koje zastupa novi javni menadžment te razvija zakone, preporuke i provodi druge oblike institucionalnog utjecaja na države članice, da bi učinila njihove javne sektore djelotvornijima i učinkovitijima (Zarzycka i Michalak 2013: 124). To potvrđuje i projekt COCOOPS,[28] kojim je ispitivana primjena novog javnog menadžmenta, ali i drugih praksi širom Europske unije, uključujući Republiku Hrvatsku (prije ulaska u Europsku uniju), Norvešku i Švicarsku, kroz analizu 520 studija (866 uzoraka) o učincima novog javnog menadžmenta. Ključne zaključke prikazuje tablica 7.

Tablica 7. Učinci reformi u sklopu novog javnog menadžmenta

Vrste utjecaja	Broj uzoraka (n)	Poboljšanja	Pogoršanja	Bez promjena
Ishodi (engl. *outcomes*)	57	44 %	23 %	33 %
Rezultati (engl. *outputs*)	165	53 %	20 %	28 %
Procesi/aktivnosti	644	58 %	19 %	24 %

Izvor: Pollitt i Dan 2011: 3-4

Vidljivo je da istraživanja pokazuju razmjerno visoku stopu neuspjeha (kod ishoda iznad 50 %). Pritom je moguće rezultate promatrati sa dva stajališta (Pollitt i Dan 2011: 4): 1) 'konspirativni pogled' koji predmnijeva da su ispitanici (političari i menadžeri javnog sektora), izbjegavali ocijeniti pravu situaciju, budući da bi to razotkrilo neuspješnost reformi koje su obećali (time rezultati izgledaju bolje od stvarnih) i 2) evaluacija velikih javnih reformi je kompleksna, a provedba dugotrajna pa su skromne ocjene uspješnosti reformi, rezultat percepcija obično slabo motiviranih ispitanika, odgovornih za njihovu realizaciju.

Reakcija na ove razine (ne)uspjeha su različite, a neke od njih podrazumijevaju i tzv. 'remunicipalizaciju' javnih službi, odnosno povrat privatiziranih djelatnosti (primjerice, opskrba vodom, električnom energijom, zbrinjavanje otpada, čišćenje, javni prijevoz), u okrilje javnog sektora u Njemačkoj, Francuskoj, Velikoj Britaniji i Mađarskoj (Hall 2012, citirano u Đulabić 2014: 18).

[28] *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future* (COCOOPS), 2011. – 2014., www.cocops.eu.

2.3.2.1. Glavne odrednice novog javnog menadžmenta

Novi javni menadžment se može ukratko definirati kao opća teorija ili doktrina da se javni sektor može unaprijediti uvođenjem metoda i vrijednosti iz profitnog sektora (Pollitt i Dan, 2011: 3). Sve reforme javnog sektora, temeljene na paradigmi poduzetničke i tržišne orijentacije nazivaju se novim javnim menadžmentom (Pollitt 1990, Hoggett 1991, Hood 1991, Osborne i Gaebler 1992, citirano u Zarzycka i Michalak 2013: 124). Naime, novi javni menadžment je pretežno deriviran iz načina upravljanja u privatnom sektoru i njegovih poduzetničkih karakteristika te implicira da će uprave koje funkcioniraju kao privatni sektor biti (Zarzycka i Michalak 2013: 126): učinkovitije (raditi u skladu s misijom i ispuniti očekivanja dionika), i djelotvornije (isporučiti očekivano koristeći što manje resursa ili generirati najveću vrijednost korisnicima sa zadanom razinom resursa). Pritom treba porasti razina primjene tržišta i konkurencije, kao ključnih alokativnih mehanizama za isporuku javnih usluga (Osborne 2010, citirano u Rodrigues i Pinho 2012: 285), a građani kao potrošači biti će zadovoljniji funkcioniranjem javne uprave.

Kao zamjenu za uvođenje tržišnih mehanizama, novi javni menadžment zagovara tzv. 'kvazitržišne' mehanizme, kojima se stimulira konkurencija između subjekata koji osiguravaju javne usluge, zbog vjerovanja da će se tako potaknuti uštede u troškovima i povećati odgovornost. 'Kvazitržišta' podrazumijevaju, primjerice (Larbi 2003: 3-7): interna tržišta – podjela davatelja usluga na više agencija održive razine, koje međusobno konkuriraju (primjerice, u zdravstvenom sustavu), vaučere ili njihove ekvivalente koje građani koriste za kupnju javnih usluga, umjesto izravnog financiranja davatelja usluga, korisničke pristojbe, tj. zdravstvene ili obrazovne usluge kod kojih se djelomično ili u potpunosti refundiraju troškovi, što osim ekonomskog učinka može biti i poticaj za odgovorniju uporabu takvih javnih usluga.

Glavne elemente novog javnog menadžmenta istaknuo je Hood (1991: 4-5): 1) pažnja usmjerena na prakse menadžmenta u profitnom sektoru, 2) precizni standardi i mjerila performansi, 3) veći naglasak na mjerenje rezultata (*output*), 4) smanjivanje upravljačkih razina i fokus na upravljanje troškovima, 5) jačanje konkurencije i tržišta za javne usluge, 6) isticanje profesionalnog menadžmenta odvojenog od političkog odlučivanja i poduzetnički pristup, te 7) naglasak na većoj disciplini i štedljivoj uporabi resursa. Obuhvat novog javnog menadžmenta se obrazlaže i kroz deset najznačajnijih praksi koje se mogu grupirati u tri kategorije, kako je to prikazano i u tablici 8.

Tablica 8. Ključne prakse novog javnog menadžmenta

Kategorije	Prakse novog javnog menadžmenta	Značajniji autori
Tržišni mehanizmi	Orijentacija prema većoj konkurenciji Izdvajanje dijelova javnog sektora *(outsourcing)* Nagrađivanje vezano uz performanse Konkurencija u nabavi javnih usluga	Hood 1991, Dunleavy i Hood 1994 Kettl 2000, Pollit 2007, OECD 2010, Osborne i Gaebler 1992 Borins, 1994 Osborne i McLaughlin, 2002
Upravljački pristupi (engl. *managerialism*)	Decentralizacija Profesionalizacija menadžmenta Razdvajanje prodaje od nabave Nadzor rezultata (ne samo troškova) Smanjivanje zaposlenih *(downsizing)*	Pollitt 1993, 1994, Ferlie i dr. 1996, Osborne i Gaebler 1992, Hood 1991, Pollitt 1993, 2007 Dunleavy i Hood 1994 Pollitt i Bouckaert 2003
Orijentacija prema potrošačima	Unapređenje kvalitete usluga, kroz primjenu Povelje građana (*Citizen Service Charters*)	Pollitt 1993, 1995, 2007 Borins 1994, Ferlie i dr. 1996, Kettl 2000

Izvor: Alonso i dr. 2011: 6

2.3.2.2. Prednosti novog javnog menadžmenta

Novi javni menadžment uveo je brojne nove koncepte i prijedloge u javnu upravu, primjerice: učinkovitost, konkurenciju, osnaživanje, privatizaciju, tržišnu orijentaciju i druge, koji se u nastavku ukratko obrazlažu.

Iako su znanstvenici promovirali učinkovitost i pristup sličan privatnom sektoru i u ranijim formulacijama (primjerice, Taylor još 1911e i Gulick 1937e godine, citirano u Gültekin 2011: 351) novi javni menadžment je bio prvi pristup koji je naglasio učinkovitost kao glavno stremljenje javnih službenika. Nadalje, koncept konkurencije u pružanju javnih usluga nikad ranije nije tako uvjerljivo istican, kao poticaj subjektima javnog sektora da bolje izvršavaju svoje zadaće. Osnaživanje (engl. *empowering*) javnih službenika, se također može držati razmjerno novim konceptom, iako se spominje već u radovima Fredericksona i Krislova (1971. i 1974. citirano u Gültekin 2011: 351). Naime, novi javni menadžment je prva politika koja potpuno podržava osnaživanje zaposlenika u smislu da preuzimaju rizike i vode subjekt javnog sektora prema učinkovitijem pribavljanju i pružanju javnih usluga te tako osiguraju promjene u javnom upravljanju. Privatizacija je također novi koncept unutar novog javnog menadžmenta, iako je bilo i ranijih rasprava o decentralizaciji javnih dobara i usluga. Koncept privatizacije se temelji na vjerovanju da privatni sektor nadmašuje javni sektor u pogledu učinkovitijeg izvršavanja zadaća te je privatno vlasništvo nužno za ekonomski rast (Hood 1991: 3). Privatizacija je postala posebno popularna s enormnim porastom veličine i broja osoblja javne uprave te preporuča ugovaranje dijela javnih usluga s isporučiteljima u profitnom sektoru.

Tržišna orijentacija je također, razmjerno novi koncept u javnoj upravi. Ranije su građani tretirani kao birači i povremeno kao korisnici javnih usluga, dok novi javni menadžment tretira građane kao potrošače i uloga javne uprave sada je da rukovodi i pribavlja usluge svojim potrošačima na način da im njihovo zadovoljstvo bude u središtu svih aktivnosti (deLeon i Denhardt 2000: 95). Usmjerenost na željene rezultate, umjesto ranijeg 'sredstvo-cilj' pristupa, nije u potpunosti novi način razmišljanja u javnoj upravi, ali novi javni menadžment je posebno istaknuo važnost takvog pristupa. Administrativne prepreke (engl. *red tape*), su ranije držane potrebnima radi postizanja nepristranosti javnih službenika i zaštite podređenih od pritiska nadređenih. Rezanje administrativnih prepreka je prilično nov koncept koji zagovara novi javni menadžment, budući da se drži nužnim kako pravila i regulativa ne bi ograničavala javne službenike i onemogućavala primjenu načela vođenja (Terry 1998: 196).

2.3.2.3. Nedostaci novog javnog menadžmenta

Novije studije su utvrdile da rješenja koja nudi novi javni menadžment, nisu niti fer, niti učinkovita (Dunleavy i dr. 2006, Lapsley 2009, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 90). Novi javni menadžment doživljava i kritike da zapravo nije 'nov', pa čak niti koherentan set argumenata. Tako je Frederickson (1996: 269) usporedio novi javni menadžment sa setom reformi s kraja 1960ih objedinjenih pod nazivom 'nova javna administracija' te ustvrdio da novi javni menadžment nudi gotovo istovjetne menadžerske tehnike i slične ideje kao i reforme u sklopu nove javne administracije (no uz otklon od politike u javnoj upravi), pa novi javni menadžment naziva 'starim vinom u novoj boci'.

Novi javni menadžment se kritizira i kao nekoherentni skup argumenata, budući da koristi zamjetno različite pretpostavke i konfliktna polazišta. Primjerice, novi javni menadžment tvrdi da je javna uprava u vlasništvu građana, a istovremeno da mora biti orijentirana na potrošače. To znači da se građani moraju tretirati kao potrošači, što je kontradiktorno jer se govori o usluživanju vlasnika kao potrošača, a istovremeno potencijalno isključuje one građane koji nemaju mogućnosti, sposobnosti ili resursa da postanu potrošači (npr. beskućnici), no i dalje su vlasnici te javne uprave (deLeon i Denhardt 2000, Pegnato 1997, citirano u Gültekin 2011:353).

Zbog toga su, primjerice, deLeon i Denhardt (2000: 91) ocijenili pristup novog javnog menadžmenta građaninu kao potrošaču problematičnim, pa i paradoksalnim, budući da građani ne biraju na tržištu što žele, već kao vlasnici (birači) odlučuju na što javna uprava

treba trošiti, pa je moguće i da se želje potrošača definiraju prema političkoj orijentaciji uprave.[29] Isti autori drže kontradiktornim i koncept konkurencije u sklopu novog javnog menadžmenta, budući da ona može postojati u urbanim i razvijenim sredinama, dok ruralna područja privatnom sektoru ne osiguravaju pretpostavke za ostvarenje dobiti. Pritom vlasti zbog toga ne mogu u tim ruralnim područjima ignorirati građane.

Slijedi da koncept konkurencije ne može biti korektor za sve javne usluge. S tim u vezi niti koncept privatizacije nije primjenjiv za sve javne usluge. Primjerice, nacionalna obrana i javna sigurnost ne mogu se privatizirati, a neke usluge poput javnih parkova osiguravaju se besplatno. Nadalje, ako javna uprava tretira građane kao potrošače ne bi mogla obavljati svoju funkciju upozoravanja građana na opasnu hranu ili lijekove, zbog nastanka asimetrije informacija između javne uprave kao dobavljača i građanina kao (u ovom slučaju nezainteresiranog), potrošača (Moe 1987, Boyne 2002, citirano u Gültekin 2011: 354).

Nadalje, prema novom javnom menadžmentu aktivnosti i ponašanja subjekata javnog sektora su usmjeravana tržišnim mehanizmom, što nije kompatibilno s demokratskom teorijom, koja polazi od pretpostavke da javna uprava slijedi slova zakona i ustava, a ne tržišnih mehanizama. Naime, javna uprava mora osigurati i javne usluge i proizvode koji nisu profitabilni za privatni sektor, pa je i ovo nekonzistentnost u sklopu argumenata koje zagovara novi javni menadžment (Moe 1994 i Riccucci 2001, citirano u Gültekin 2011: 353-354). Novi javni menadžment se kritizira i da mu je inherentan stav protiv društvene zajednice, budući da se fokusira na ekonomske interese i učinkovitost te zbroja interesa pojedinaca, a ignorira koncept javnog dobra i kolektivnog interesa društva kao cjeline (Ventriss i Candler 2005, citirano u Gültekin 2011: 354).

Pritom je dio znanstvenika kritičan prema prihvaćanju prakse profitnog sektora i ističe nedostatke, poput slabih mehanizama odgovornosti, degradacije vrijednosti javnog sektora, tendencija reduciranja političkih pitanja na administrativne trivijalnosti i manji naglasak na temeljne administrativne vrijednosti pravičnosti i poštenja (Brewer 2000, citirano u Walker, 2011: 707). Koprić (2009: 71) navodi da je novi javni menadžment doveo do zamućivanja linija političke odgovornosti, smanjene transparentnosti, veće korupcije, novih javnih troškova i zanemarivanja prava građana.

[29] Kritike poimanju građana kao potrošača u sklopu novog javnog menadžmenta, uputili su brojni autori u okviru literature javne uprave (Stewart i Ranson 1988, Pollitt 1990, Swiss 1992, Frederickson 1992, 1997, Moe 1994, Lynch i Markusen 1994, Pegnato 1997, Patterson 1998, citirano u Alford 2002: 337).

2.3.3. Novo javno upravljanje – dobro upravljanje

Upravljanje (engl. *governance*) se koristi kao pojam koji odražava otklon prema terminu 'vladanje' (engl. *government*), a posebno prema pojmu menadžmenta u javnoj upravi. Upravljanje se može definirati kao: „način na koji dionici međusobno uzajamno surađuju, u cilju utjecanja na ishode“. Među nizom različitih definicija upravljanja koje redom ističu sljedeće kategorije (prema *Governance International*, UK, citirano u Bovaird i Löffler 2005: 164-166):

- zajednički problemi ne mogu se riješiti samo od strane javnih vlasti, već traže suradnju drugih dionika (građana, poslovnih subjekata, civilnog sektora, medija), a uključuju medijacije, arbitraže i samo-regulaciju, pristupe ponekad učinkovitije od isključivo javnih aktivnosti;
- poslove s formalnim pravilima (ustav, zakoni, propisi) i neformalnim pravilima (etički kodovi, običaji, tradicije), gdje će utjecaj dionika moguće izmijeniti ta pravila;
- nestaje fokus samo na tržišne i menadžerske mehanizme kao u novom javnom menadžmentu i transferira se na hijerarhije (poput birokracije), te suradničke mreže, kao strukture koje potencijalno olakšavaju procese u određenim situacijama;
- ne vodi se samo logikom cilja i sredstva, ulaganja i rezultata, već prepoznaje vrijednost karakteristika poput transparentnosti i integriteta u ključnim procesima;
- upravljanje je inherentno političko te se proces zagovaranja interesa među uključenim dionicima, ne prepušta menadžerima ili profesionalnim elitama koje donose odluke.

Novo javno upravljanje, pored najpoznatijeg koncepta 'dobrog upravljanja' – *Good Governance*, podrazumijeva i druge pristupe, primjerice, digitalno upravljanje (engl. *digital era governance*) ili upravljanje mrežama (Pollitt i Bouckaert 2011: 122). Doktrina dobrog upravljanja nastala je na prijelazu u 21. stoljeće, na temeljima kritike doktrine novog javnog menadžmenta (Koprić 2009: 71). Dobro upravljanje su u to vrijeme počeli zagovarati Ujedinjeni narodi, OECD i Europska unija. Primjerice, Europska unija ne samo da preporuča dobro upravljanje, već je reformu nazvanu *European governance*, postavila kao jedan od četiri ključna cilja u ranim 2000im. U tu svrhu je od strane Europske komisije pripremljen i dokument Bijela knjiga o upravljanju (*White paper on Governance* 2001), kojim je specificirano pet načela dobrog upravljanja (*European Commision* 2001):

- otvorenost – veći naglasak na transparentnost i komunikaciju u donošenju odluka europskih institucija,

- participacija – građani trebaju biti sustavno uključeni u pripremu i primjenu politika,
- odgovornost – uloga svake strane u procesu donošenja odluka mora biti jasna, a svaki sudionik preuzeti odgovornost za svoju ulogu,
- učinkovitost – odluke moraju biti donesene na odgovarajućoj razini u pravo vrijeme te isporučene kada je potrebno,
- usklađenost (koherentnost) – Europska unija donosi ekstremno raznovrsne politike koje moraju biti donesene usklađeno.

Pored Bijele knjige o upravljanju Vijeće Europe je u 2007. godini, usvojilo Preporuku *Rec(2007)7* o dobrom upravljanju koja sadrži i modelski kodeks dobrog upravljanja, koji uključuje djelokrug primjene, načela i pravila dobrog upravljanja i to: zakonitost, jednakost, nepristranost, razmjernost, pravna sigurnost, djelovanje u razumnom vremenskom roku, sudjelovanje, poštivanje privatnosti i transparentnost (Koprić 2014b: 15).

Za razliku od novog javnog menadžmenta, dobro upravljanje drži građane partnerima (suradnicima), koji sudjeluju u određivanju politike javne uprave. OECD posebno ističe potrebu informiranja, konzultiranja i sudjelovanja u oblikovanju javnih politika te u upravnim i drugim javnim procesima (Koprić 2009: 72).

Logika novog javnog upravljanja koncipirana je tako da prevlada ograničenja koja sadrži logika novog javnog menadžmenta. Ključne razlike daje prikaz u tablici 9.

Tablica 9. Razlike novog javnog menadžmenta i novog javnog upravljanja

Područja	**Logika novog javnog menadžmenta**	**Logika novog javnog upravljanja**
Razumijevanje interesa građana	Klijenti / potrošači javnih usluga	Zajednički 'proizvođači' (engl. *co-producers*) javnih usluga
Glavne zakonske preferencije	Unapređenje ekonomskih performansi	Jačanje orijentacije prema građanima
Organizacijske forme	Razmjena na konkurentskim 'kvazitržištima'	Mreže suradnje i koordinacije (među dionicima)
Fokus kontrole	Rezultati (*outputs*) – fokus unutar javnih subjekata (*intraorganizational*)	Procesi i ishodi (*outcomes*) – fokus između subjekata (*interorganizational*)
Ključni aspekti performansi	Djelotvornost i financijski rezultati	Učinkovitost i zadovoljstvo građana/ korisnika

Izvor: Wiesel i Modell 2014: 178

U kontekstu lokalne samouprave, posebno se ističu karakteristike tranzicije od lokalnog vladanja (*government*) prema lokalnom upravljanju (*governance*), odnosno kategorije koje bi lokalna samouprava trebala razmatrati (tablica 10.).

Tablica 10. Tradicionalni i suvremeni pristup upravljanju u lokalnim samoupravama

Lokalne vlasti trebaju razmatrati	
ne samo...	**...već sve više i:**
Organizacijsko vodstvo: - razvoj javnih subjekata - osiguranje koherentnosti politika među odjelima i uslugama - stvaranje kulture koja potiče autonomiju i kreativnost srednjeg menadžmenta i službenika	*Vodstvo mreža:* - razvoj lokalne zajednice - osiguranje koherentnosti politika kroz organizacijske i sektorske granice, kao i održivost - upravljanje očekivanjima građana, poslovnih subjekata i drugih dionika
Politike i strategija: - fokus na potrebe potrošača - razdvajanje politike i javne administracije - godišnji planovi, koncentracija na tekuće troškove	*Politiziranje – ravnoteža strateških interesa:* - aktivacija civilnog sektora za lokalne politike kroz informiranje, konzultacije i participaciju - javni menadžment kao interakcija izabranih političara, *ad hoc* savjetnika, javnih službenika i vanjskih dionika - dugoročno planiranje, uključivanje planova lokalne zajednice, upravljanje imovinom i proračunom
Upravljanje ljudskim resursima: - povećanje proizvodnosti rada kroz smanjivanje broja zaposlenih - fokusiranje osoblja na kvalitetu lokalnih javnih usluga	*Upravljanje tržištem radne snage:* - unapređenje doprinosa osoblja svim postavljenim ciljevima - fokus na kvaliteti života kao ishodu javnih usluga za korisnike i druge dionike te kvaliteti radnog okruženja
Upravljanje resursima: - formiranje proračuna 'odozgo prema dolje' pristupom, s fiksnim maksimalnim troškovima - mjerenje jediničnih troškova za unapređenje performansi i nadzor performansi - transparentno financijsko izvješćivanje	*Upravljanje resursima i znanjem:* - priprema lokalnih proračuna uz aktivnu participaciju gradskih vijećnika i predstavnika lokalne zajednice - mjerenje novčane i vremenskih troškova aktivnosti i to od strane lokalne samouprave i dionika - fiskalna transparentnost u komunikaciji aktivnosti 'vrijednost za novac' s vanjskim dionicima
Funkcioniranje lokalnih vlasti: - služenje zajednici kroz proizvodnju politika, usluga i znanja (engl. *service provider*) - unaprjeđivanje interne djelotvornosti - povećanje zadovoljstva korisnika lokalnim uslugama	*Razvoj dobrog lokalnog upravljanja:* - omogućavanje autonomnog planiranja i upravljanja aktivnostima lokalnoj zajednici (engl. *community developer*) - unaprjeđivanje eksterne učinkovitosti lokalnih vlasti - jačanje povjerenja javnosti kroz transparentne procese i odgovornost u demokratskom dijalogu

Izvor: odabrano prema Bovaird i Löffler 2005: 168-169

Već spomenuti proces ekonomske globalizacije, naglasio je konkurenciju među državama i teritorijalnim sustavima te se upravni sustavi moraju usmjeriti na proaktivan odnos prema društvenom i ekonomskom razvoju i suradnju s profitnim sektorom (Pusić 2002, Van de Valle 2010, Rogić Lugarić 2005, citirano u Koprić i dr. 2015: 27). Novi pristup razvojnoj ulozi lokalne samouprave vezan je uz promijenjeno promišljanje o endogenom razvoju, odnosno konceptu razvoja 'odozdo', za razliku od prethodno prevladavajućeg pristupa razvoju 'odozgo', što zahtjeva i prijelaz s menadžerskog tipa upravljanja (usmjerenog na učinkovitu redistribuciju postojećih resursa), na poduzetnički tip koji karakterizira inovativnost u

poticanju maksimalizacije rasta i prihoda te natjecanje za ograničene izvore resursa (Maleković i Puljiz 2010: 201; Kim i Short 2008: 60).

U praksi javne uprave rijetko se primjenjuju cjeloviti modeli reformi, već češće pojedini alati ili prakse (Pollitt i Bouckaert 2011: 24). Zbog toga se nerijetko pojavljuje pa i preporuča paralelna primjena elemenata različitih pristupa. Tako kombiniranje praksi novog javnog menadžmenta i dobrog upravljanja, zagovara i pristup menadžmenta javnih vrijednosti. Iako dosad slabo zastupljen u literaturi ovaj pristup predstavlja pledoaje za poduzetnički menadžment u javnom sektoru s krajnjim ciljem stvaranja, tzv. 'javnih vrijednosti', za razliku od fokusa na (mjerljive) performanse, koji zagovara novi javni menadžment. Javna vrijednost se može opisati riječima: „ono što javnost vrednuje“ ili: „vrijednost za javnost“ (Horner i dr. 2006, Meynhardt 2009, citirano u Diefenbach 2011: 44-45). Glavne ciljeve menadžmenta javnih vrijednosti predstavlja stvaranje javne vrijednosti, što zauzvrat implicira veću učinkovitost u rješavanju najvažnijih problema javnosti te obuhvaća područje od isporuke usluga do održavanja javnih sustava. Pritom je uloga menadžera da usmjeravaju mreže za promišljanje i održavanje kapaciteta sustava (Kelly i Muers 2002, citirano u Stoker 2006: 44).

Zastupljenost pojedinih pristupa i modela u europskoj javnoj praksi, istraživana je u sklopu već spomenutog, sveobuhvatnog projekta pod nazivom COCOPS, podržanog od strane Europske unije. Tako je Curry (2014: 9) utvrdio preferencije javne uprave u pogledu pojedinih reformi ili njihovih ključnih koncepata – elemenata. Među tri rastuća područja ispitanici su uvrstili mjerenje performansi, upravljanje mrežama (engl. *network governance*) i koncept odgovornosti (engl. *accountability*), a među najvažnije opadajuće pristupe novi javni menadžment, mjerenje performansi, lokalno vladanje (engl. *local government*) i upravljanje mrežama.

Kombiniranje elemenata koje zastupaju različiti modeli reformi, može se ocijeniti kao prihvatljiva, pa čak i poželjna praksa. Primjerice, jačanje orijentacije prema potrošačima (engl. *customer orientation*), u javnoj upravi, nije samo jedan od elemenata paradigme novog javnog menadžmenta. Ovaj pristup prepoznali su i zagovarali (Pollitt i Bouckaert 2011: 151): sustavi unapređenja kvalitete poput *Total Quality Management* (primjena u javnim sektorima Australije, Belgije, Finske, Francuske, Kanade, Nizozemske, SAD, Švedske i Velike Britanije, kao i dijelovima Europske komisije), *Citizen Charter* u Velikoj Britaniji, Belgiji, Italiji, Portugalu i Finskoj, francuski program *Annee de l'accuel dans les services publiques* te

National Performanse Review (sveobuhvatan projekt administracije predsjednika Clintona u SAD od 1993. godine).

Različiti koncepti koje su promovirale spomenute javne reforme, dijelom su utjecale i na funkcioniranje lokalne javne uprave. Pritom je za razumijevanje potrebe usvajanja novih pristupa prethodno nužno pojmiti ključne karakteristike okruženja u kojem lokalna javna uprava djeluje.

U tom kontekstu Europska unija je za razdoblje do 2020. godine, predvidjela podići razinu vlastite učinkovitosti, uvođenjem novih pravila ponašanja kroz sustav dobrog upravljanja. Europska unija želi provođenje pojedinih programa u funkciji ostvarenja zacrtanih ciljeva, ali i jačati ulogu koordinacije i nadzora kako bi se pojedini programi, odnosno ciljevi i ostvarili. Pritom je odabir projekata i upravljanje njima, odgovornost nacionalnih, regionalnih i lokalnih upravljačkih struktura. Projekti su istovremeno sufinancirani korištenjem izvora sredstava na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnim razinama. Ostvarenje postavljenih ciljeva, načela i kriterija po kojima se projekti strukturiraju, odabiru i realiziraju te angažman i usmjeravanje sredstava vezan je uz nekoliko osnovnih načela (Baldwin i Wyplosz 2006, citirano u Vedriš 2012: 131-133): koncentracija – sredstva moraju biti jasno usmjerena na određene teritorijalne cjeline, planiranje programa – angažman sredstava mora biti u kontekstu ukupne koncepcije razvojnih programa poduprtih od strane članica Europske unije te usvojenih od strane Europske komisije, partnerstvo – bitan je zajednički angažman nacionalne, regionalne i lokalne upravljačke strukture, predstavnika poslovnog sektora i sindikata te predstavnika Komisije u zajedničkom ostvarivanju projekta, nadzor i evaluacija – utrošak sredstava mora biti pomno praćen te evaluirani ostvareni učinci, konzistentnost i komplementarnost – angažman (utrošak) sredstava mora biti u skladu sa zahtjevima i odredbama politike Europske unije o jedinstvenom tržištu, potpori poljoprivredi te zajedničkoj politici ribarenja.

Na razini Europske unije reforme javne uprave ostale su unutar nacionalnih nadležnosti država članica (Mangenot 2005, citirano u Sotiropoulos 2015: 228). No obaveza usvajanja zajedničkih politika (*acquis communautaire*), promovirala je koncepciju *European Administrative Space* (EAS), prema kojoj se i Republika Hrvatska obvezala temeljiti postupanje javne uprave u pružanju javnih usluga na sljedećim načelima: pouzdanost i predvidljivost (pravna sigurnost), otvorenost i transparentnost, odgovornost, učinkovitost i djelotvornost te koherentnost (OECD 1999, citirano u Sotiropoulos 2015: 228).

3. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LOKALNOG JAVNOG SEKTORA

Tržišna orijentacija, razmatra se ponajprije kroz analizu teorijskih polazišta, a zatim i operacionalizacijom u okruženju profitnog, a posebno neprofitnog i javnog sektora.

3.1. Poimanje koncepcije marketinga

Marketinška koncepcija predstavlja osnovu marketinške discipline još od Druckera, koji je prvi artikulirao marketing kao „cjelovito poslovanje viđeno sa stajališta krajnjeg rezultata, odnosno potrošačevog stajališta“ (a ne samo kao menadžersku – poslovnu funkciju) i ustvrdio da postoji samo jedna ispravna definicija svrhe poslovanja, a to je: 'kreiranje potrošača' (Drucker 1954, citirano u Deshpande i Webster 1989: 3). Kroz više od pola stoljeća koncepcija marketinga je imala svoje 'uspone i padove'. Proglašavana je 'ugroženom', ako već ne 'mrtvom' (Sachs i Benson 1978, citirano u Deng i Dart 1994: 725) no kasnije ponovo 'oživljena' i ocijenjena zamjetno 'vitalnom' (Wind i Robertson 1983, Shapiro 1988, Webster 1988, citirano u Deng i Dart 1994: 725). Pored koncepcije marketinga u 1950im i 1960im godinam izvorno su formulirani i drugi pojmovi u području marketinga, koji i danas ostaju prominentni.[30] Koncept tržišne orijentacije ima svoja izvorišta u marketinškoj koncepciji koja predstavlja operacionalizaciju temeljne filozofije marketinga.

Marketing se u teoriji različito definira, a najčešće kao poslovna (menadžment) funkcija, poslovna orijentacija, poslovna filozofija i znanstvena disciplina. Na temelju aktivnosti koje provodi, marketing se može promatrati s mikro i makro aspekta. Ako se promatra s mikro aspekta, marketing predstavlja provođenje aktivnosti kojima se nastoje ostvariti ciljevi poslovnog subjekta, tako da se anticipiraju potrebe potrošača i usmjeravaju proizvodi od proizvođača do potrošača (Grbac 2005: 23). S makro aspekta, Rocco (1994: 19-20) promatra marketing kao „poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja.“ Kohli i Jaworski (1990: 2-3) su istakli definicije Feltona (1959): „promišljanje poslovnog subjekta koje inzistira na integraciji i koordinaciji svih marketinških funkcija koje su isprepletene sa svim drugim poslovnim funkcijama, radi ispunjenja temeljne svrhe maksimiziranja dugoročnih dobiti poslovnih subjekata“ i McNamare (1971): „filozofija poslovnog upravljanja temeljena na prihvaćanju potrebe za orijentacijom na potrošača,

[30] Odabrano prema Wilkie i Moore (2003: 125): marketing koncepcija (McKitterick 1957); tržišna segmentacija kao menadžerska strategija (Smith 1956); marketing miks (Borden 1964); četiri P (McCarthy 1960); imidž marke (Gardner i Levy 1955); upravljanje marketingom kao analiza, planiranje i kontrola (Kotler 1967); marketing miopija (Levitt 1960).

orijentacijom na dobit i prepoznavanju važne uloge marketinga u komuniciranju potreba tržišta kroz sve funkcije i odjele poslovnog subjekta."

Tijekom godina, koncepcija marketinga je evoluirala tako da odražava poslovnu filozofiju koja se može držati središnjom komponentom uspješne organizacijske kulture (Baker i dr. 1994, Houston 1986, Hunt i Morgan 1995, Lusch i Laczniak 1987, Peterson 1989, Slater i Narver 1995, Wong i Saunders 1993, citirano u Lafferty i dr. 2001: 92). Postoji široka suglasnost znanstvenika da koncepcija marketinga kao filozofija, a istovremeno i tržišno usmjereni poslovni subjekt, sadrže tri temeljna aspekta (primjerice: Bell i Emory 1971: 39, Kohli i Jaworski 1990: 3, Meler 2003: 12, Pitt i dr. 1996: 6-7, Caruana i dr. 1999: 61, 1991, McCarthy i Perrault 1990, McGee i Spiro 1988, Runyon 1980, Levitt 1969 i dr.):

- orijentacija prema potrošačima (razumijevanje odrednica ponašanja potrošača, kao pretpostavki stvaranja ponude koja zadovoljava njihove potrebe),
- integracija marketinških napora (osiguranje vrijednosti koje susreću potrebe potrošača kroz koordinirane aktivnosti na svim tržišno orijentiranim organizacijskim razinama) i
- orijentacija prema djelotvornom i uravnoteženom ostvarenju dugoročnih razvojnih ciljeva na koje usmjerava tržišna orijentacija te profitabilnosti i drugih često, kratkoročno postavljenih ciljeva.

Razvoj koncepcije marketinga prati i anticipira promjene u okruženju, na koje marketinški teoretičari odgovaraju kroz promjene marketinških paradigmi – odrednica koje usmjeravaju napore poslovnih subjekata. Definicije ključnih pojmova odabrane sukladno kontekstu ovog doktorskog rada te evolucija poimanja marketinga date su u nastavku (tablica 11.).

Koncepcija marketinga predstavlja specifičnu organizacijsku kulturu, koja dijeli osnovni set vjerovanja i vrijednosti, a koja potrošača stavlja u fokus promišljanja poslovnog subjekta o strategiji i operacijama (Deshpande i Webster 1989: 3) te zahtjeva da svi zaposlenici svoje aktivnosti i ponašanja promatraju i vrednuju kroz isporuku vrijednosti potrošaču (prilagođeno prema Webster 1994, citirano u Nefat i Belullo 2000: 1212).

Tržišna orijentacija prema višestrukim dionicima predstavlja organizacijsku kulturu i ponašanja koja unutar poslovnog subjekta, omogućavaju predano razumijevanje i odgovaranje na potrebe važnih skupina dionika, sa svrhom povećanja ukupne vrijednosti za sve uključene dionike (Line 2013: 11).

Tablica 11. Evolucija poimanja marketinga

Evolucija AMA definicija marketinga		***Evolucija 'škola' marketinške misli***		***Evolucija marketinških paradigmi*** *(ciljevi)*
Definicija *(godina usvajanja)*	***Fokus definicija***	***'Škole'***	***Ključne riječi***	
Marketing je izvršavanje poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju tijek proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača (1935., usvojena 1948.)	- Menadžerska funkcija koja koordinira potražnju i ponudu - Proizvodnja proizvoda i usluga - Marketing je poslovna aktivnost	Pristup ekonom-ske korisnosti (od 1920ih do danas)	Tijek proizvoda/usluga; transakcije; distribucija	Konvencionalni marketing: profitabil-no zadovoljavanje potreba potrošača, u pravilu kratkoročni obzor (od 1950ih do danas)
Marketing je proces planiranja i provođenja koncepata, cjenovnih politika, promocije i distribucije ideja, proizvoda i usluga radi kreacije razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve (1985.)	- Marketing: menadžerska funkcija - Svrha marketinga je ostvarenje ciljano zadovoljavajuće razmjene proizvoda, usluga i ideja - Marketing je individualna i organizacijska funkcija	Potrošački pristup (prisutan od 1950ih – prevladava do 1970ih)	Zadovoljenje; želje i potrebe; ciljna tržišta i klijenti; potrošači	Neprofitni marketing: zadovoljavanje interesa ciljnog tržišta ili društva, kroz razmjenu ideja, promjene stavova i ponaša-nja, dugoročni obzor i bez osobne dobiti (od 1970ih do danas)
Marketing je organizacijska funkcija i set procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti potrošačima i za upravljanje odnosima s potrošačima na način da koristi poslovnom subjektu i dionicima (2004.)	- Marketing: ponovo organizacijska (odjelna), a ne (samo) individualna funkcija - Svrha je stvaranje vrijednosti - Važnost upravljanja odnosima sa svim dionicima	Menadžerski pristup (od 1950ih prisutan, a šire prihvaćen u 1960im, pa sve do danas)	Upravljanje potražnjom; organizacijski ciljevi; strategija; profitabilnost	Društveni marketing: realizacija društvenih ciljeva koji kao ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba općedruštvenog karaktera (od 1970ih do danas)
Marketing su aktivnosti koje provodi poslovni subjekt i individualci, koji djeluju kroz set institucija i procesa radi kreacije, komunikacije, isporuke i razmjene tržišne ponude koje imaju vrijednost za potrošače, klijente, marketere i društvo u cjelini (2007).	- Marketing se ističe kao aktivnost poslovnih subjekata i individua-laca (primjerice, poduzetnika ili potrošača), a ne samo organizacijska funkcija - Marketing više nije samo upravljačka funkcija već znanost, filozofija i obrazovni proces - Marketing je široko usmjeren na stvaranje vrijednosti za sve dionike te ističe i društvo, tj. primjenjivost marketinga izvan profitnog sektora	Društveni pristup (pojavio se u 1930im, ali širu primjenu stječe od 1970ih do danas)	Naglasak na razvoju odnosa; društveni utjecaj marketinških aktivnosti; društvo; razmjena; životni standard	Marketing odnosa: stvaranje obostrano zadovoljavajućih, dugoročnih odnosa s ključnim dionicima s ciljem stjecanja i zadržavanja njihovih prihoda (od kasnih 1980ih do danas)
Marketing su aktivnosti, set institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za potrošače, klijente, marketere i društvo u cjelini (2013).		Dionički pristup (od 1980ih, a posebno 1990ih do danas)	Upravljanje znanjem i ključnim dionicima; strateška komunikacija; kreiranje i primjena poduzetničke strategije	Dionički marketing: aktivnosti unutar sustava društvenih institucija i procesa koje olakšavaju i održavaju razmjenu vrijednosti kroz odnose s višestrukim dionicima (od 2000ih nadalje)

Izvori: Cooke i dr. 1992, citirano u Darroch i dr. 2004: 30-31, Alfirević i dr. 2013: 63-64, Meler 2003: 62-66, Meler 1994: 42, Gundlach i Wilkie 2010: 90, *American Marketing Association* 2008: 3, Kaplan i Haenlein 2009: 201, Kotler i Keller 2008: 16-23, Hult i dr. 2011: 57-58

Iz pregleda u tablici 11. uočljiv je različit odraz koji su promjene u okruženju ostavile na *American Marketing Association (AMA)* definicijama marketinga. Međutim, promjene *AMA* definicija dinamički ne prate promjene u pristupu marketinškoj znanosti, kako u pogledu razvoja marketinga odnosa (od 1980ih), tako i usvajanja dioničke perspektive (posebice od 1990ih), koje su kroz definiranje marketinga prepoznate tek početkom novog milenija (2004. godine). Primjerice, Lusch i Laczniak (1987, citirano u Gheysaria i dr. 2012: 543) su još krajem 1980ih raspravljali o potencijalnom spajanju koncepcije marketinga i dioničkog koncepta, koja će fokus s potrošača kao jedinog prioriteta proširiti na zaposlenike, dobavljače, društvenu zajednicu i druge dionike. Sve korekcije *AMA* definicija marketinga od 2004. godine, nadalje, 'priznaju' važnost koju znanstvenici i praktičari marketinga, posvećuju okruženju u kojem se od prevladavajuće usmjerenosti na potrošače, vlasnike i ponekad zaposlenike (kroz interni marketing), fokus proširio na brojne druge dionike poslovnih subjekata.

3.2. Tržišna orijentacija

Tržišna orijentacija predstavlja jednu od brojnih poslovnih orijentacija. Poslovne orijentacije se definiraju kao temeljna filozofija poslovnog subjekta koja determinira donošenje odluka u kontekstu interakcija koje nastaju na tržištu (Miles i Arnold 1991, Noble i dr. 2002, citirano u Doyle i Armenakyan 2014: 196). Konstrukt tržišne orijentacije se prema većini autora drži implementacijom koncepcije marketinga, odnosno razinom prihvaćenosti koncepcije marketinga (primjerice: Kohli i Jaworski 1990: 1, Deng i Dart 1994: 725, Pelham 1997: 55, Gray i dr. 1998: 884, Appiah-Adu 1998: 28, Lafferty i dr. 2001: 93, Cervera i dr. 1999: 6, Perreault i McCarty 2002: 35, Caruana i dr. 2003: 25, Liao i dr. 2001: 258, Baker i Sinkula 2005: 483). Tržišna orijentacija se ujedno drži i temeljnom strateškom marketinškom paradigmom, odnosno osnovom upravljanja marketingom (Hunt 2002, citirano u Cano i dr. 2004: 179).

Slijedi da tržišna orijentacija postavlja ton i determinira temeljni pristup formiranju marketinških strategija. Primjerice, 'vođen potrošačima' (engl. *customer driven*) i 'vođen konkurentima' (engl. *competitor driven*), predstavljaju dva temeljna suprotstavljena strateška pristupa marketinškom miksu i operativnim taktikama (Day i Nedungadi 1994, citirano u Chiquan 2002: 1157). Ukratko tržišna orijentacija predstavlja nastojanje da se poslovni subjekt strateški uskladi sa svojim vanjskim okruženjem, što uključuje i stvaranje potrošaču

više orijentiranog i proaktivnog poslovnog subjekta (Harris 2001 i Shapiro 1989, citirano u Walker i dr. 2011: 708).

Slijedeći pristup koji zastupa Hunt (2011: 484) poželjno je da marketinški znanstvenici 'fuzioniraju povijest u teoriju' jer „moramo znati gdje smo bili, da bi razumjeli gdje smo“ (Jones 2010, citirano u Hunt 2011: 485). Stoga je nastavno ukratko istaknut razvojni put istraživanja tržišne orijentacije u marketinškoj literaturi. Razmatranje pristupa koji je danas poznat pod pojmom tržišne orijentacije se u akademskoj literaturi po prvi put pojavljuje već u 1920ima (Strong 1925, citirano u Gheysaria i dr. 2012: 544) a u 1950ima počinje izučavanje načina operacionalizacije koncepcije marketinga na organizacijskoj razini, koja je svojim koristima i sposobnostima usmjeravanja osvojila pažnju glavnih menadžera (Borch 1959 i Felton 1959, citirano u Gheysaria i dr. 2012: 544). Do polovine 1960ih, literatura se koncentrirala na značenje i primjenu koncepcije marketinga (Levitt 1960, Felton 1959, McKitterick 1957, citirano u Esteban i dr. 2002: 1013). Malobrojne empirijske studije su u to vrijeme pretežito mjerile utjecaj organizacijske strukture na primjenu koncepcije marketinga. Pritom je utvrđeno da su tehnološke inovacije (prvenstveno komunikacijske), uzrokom opadajućih reakcija na pojedinačne potrebe potrošača, kao i važnosti koja se pridavala tržišnoj orijentaciji poslovnih subjekata (Cross i dr. 2007, citirano u Gheysaria i dr. 2012: 544).

Iako koncepcija marketinga predstavlja temelj marketinške discipline, do 1990-ih je vrlo malo pažnje posvećeno njenoj implementaciji. Općenito marketinška literatura se do 1990-ih pretežno bavila: deskripcijom razine usvojenosti koncepcije marketinga kod pojedinih poslovnih subjekata (primjerice, Barksdale i Darden 1971, Hise 1965, Lusch i dr. 1976 i McNamara 1972, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 2) te u manjoj mjeri raspravama o čimbenicima koji olakšavaju ili otežavaju implementaciju koncepcije marketinga (primjerice, Felton 1959, Lear 1963 i Webster 1988, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 2).

Pretežiti fokus ranijih (prilično rijetkih) empirijskih radova (Hooley i dr. 1984, Piercy 1985, Spillard 1985, i drugi, citirano u Diamantopoulos i Hart 1993: 96) bio je na utvrđivanju filozofske predanosti glavnih menadžera marketingu i to u smislu osnivanja marketinškog odjela, formalnog planiranja u marketingu ili povećanja izdvajanja za marketing, što samo po sebi ne znači i jamstvo uspješne implementacije koncepcije marketinga.[31] Rast interesa i broja

[31] Za detaljniji pregled povijesti istraživanja tržišne orijentacije vidjeti u: Wrenn (1995: 58-60) gdje su obuhvaćeni ciljevi, fokus, vrsta primijenjenih mjernih ljestvica, vrsta okruženja (djelatnosti) te rezultati 27 istraživanja istaknutih autora, koja se pretežito odnose na mjerenja razine usvojenosti koncepcije marketinga (od samih začetaka konstrukta tržišne orijentacije 1964. do 1994. godine).

publikacija u području tržišne orijentacije je posebno uslijedio nakon konferencije *Marketing Science Institute*, održane 1987. g. pod naslovom „*Organizing to Become Market Driven*“ (Helfert i dr. 2002: 1021) s glavnom temom 'razvoj tržišne orijentacije' i dva primarna cilja: 1) predstavljanje ranih spoznaja o implementaciji tržišne orijentacije i važnije, 2) artikulacija potrebe za intenzifikacijom znanstvenih istraživanja radi boljeg definiranja, izgradnje modela i načina mjerenja konstrukta tržišne orijentacije (Deshpandé 1999, citirano u Sheppard 2011: 32).

3.2.1. Razvoj koncepta tržišne orijentacije

Kroz godine je koncepcija marketinga služila kao implicitna marketing teorija poslovnih subjekata putem povezivanja razlika u performansama između poslovnih subjekata i razine njihove tržišne orijentacije. Koncepciju su primjenjivale generacije menadžera i postala je jedna od najutjecajnijih ideja (van Raaij i Stoelhorst 2008: 1269).

3.2.1.1. Različiti pristupi definiranju tržišne orijentacije

Iako je koncept tržišne orijentacije zaslužio pažnju brojnih autora kroz dugo razdoblje, nije postignuta potpuna suglasnost niti sa terminološkog, niti stanovišta obuhvata definicije konstrukta. Primjerice, Esteban i dr. (2002: 1004) u pregledu literature o tržišnoj orijentaciji navode niz termina (i njihove autore), koji se pojavljuju u kontekstu tržišne orijentacije: integrirani marketing (Felton 1959), orijentacija prema potrošačima (Kelley 1990), marketinška orijentacija (Payne 1988, Gummesson 1991), marketinško zajedništvo (Messikomer 1987), 'blizu potrošača' (Shapiro 1988, Webster 1988), tržišna orijentacija (Kohli i Jaworski 1990, Narver i Slater 1990, Ruekert 1992), i integralna orijentacija (Esteban i dr. 1997). Deshpande i dr. (1993: 27) drže 'orijentaciju prema potrošačima' i 'tržišnu orijentaciju' sinonimima, dok je Shapiro (1988: 121), za termine 'vođen tržištem' i 'orijentiran prema potrošaču', odnosno 'vođen potrošačima' i 'tržišno orijentiran', ustvrdio da su toliko slični da je teško uspostaviti njihovu međusobnu distinkciju te se često koriste i kao sinonimi.

Zbog vezivanja razine usvojenosti koncepcije marketinga uz postojanje odjela marketinga do kraja 1980ih, u dotadašnjim radovima i istraživanjima prevladavao je izraz 'marketinška' orijentacija. Manjkavosti takvog pristupa, ispravljene su početkom 1990-ih formuliranjem konstrukta tržišne orijentacije. Tržišna orijentacija je osmišljena i kao način mjerenja usvojenosti pretpostavki i posljedica tržišno orijentiranog promišljanja cijelog poslovnog

subjekta, s ciljem učinkovitog, profitabilnog zadovoljavanja potrošača i jačanja konkurentskih sposobnosti, bez obzira na, primjerice, postojanje odjela marketinga u formalnoj organizacijskoj strukturi. U tom pogledu tržišna orijentacija slijedi obuhvat pojma integriranog marketinga, koji podrazumijeva zajedničko djelovanje svih sastavnica poslovnog subjekta, različitih marketinških funkcija, eksternog i internog marketinga u svrhu ispunjavanja interesa potrošača (Kotler 2001: 23-24) te tako stavlja naglasak na ponašanja, a ne formu.

Prednost pojmu tržišna orijentacija, u odnosu na prethodno učestalije korišten pojam marketinške orijentacije, daje većina autora. Primjerice, Kohli i Jaworski (1990: 3-4) su preferenciju pojma tržišna orijentacija obrazložili s tri argumenta: prvo, tržišna orijentacija pojašnjava da taj konstrukt nije isključivo briga marketinške funkcije, već raznih odjela koji participiraju u stvaranju tržišnih informacija, njihovom širenju i poduzimanju aktivnosti kao odgovor na te informacije. Drugo, pojam marketinška orijentacija drže ograničavajućim i zbunjujućim, dok je pojam tržišna orijentacija manje 'politički' opterećen (u smislu poslovne politike, op. a.), budući da suvišno ne ističe marketinšku funkciju u poslovnom subjektu. To simbolizira holističku perspektivu tržišne orijentacije, što vjerojatno može olakšati njeno usvajanje od strane ne-marketinških odjela.[32] I treće, pojam tržišna orijentacija fokusira pažnju na tržište (što uključuje potrošače i tržišne sile koje na njih djeluju), što je konzistentno sa širim pristupom upravljanja tržištima, kako su to predložili Park i Zaltman (1987, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 4).

Kohli i Jaworski 1990, Narver i Slater 1990, Shapiro 1988 (citirano u Caruana i dr. 1997: 296) preferenciju pojma tržišna orijentacija obrazlažu činjenicom da se konstrukt tako miče iz okrilja odjela marketinga i postaje odgovornošću cijelog poslovnog subjekta. Iako Kohli i Jaworski 1990, Avlonitis i Gounaris 1998 (citirano u Harris, 2001: 18-19) distinkciju između tržišne i marketinške orijentacije drže općeprihvaćenom, istovremeno se u istraživanjima tržišne orijentacije naizmjenično pojavljuju izrazi orijentacija prema potrošačima, vođen tržištem i tržišno orijentirana kultura (Deshpande i dr. 1993, Kelley 1992, Sheth i Sisodia 1999, Webster 1994, Harris 1998, Pelham i Wilson 1997, citirano u Harris 2001: 19). Ovako slobodna primjena pojma je kritizirana kao neprecizna i zbunjujuća te su Slater i Narver (1998, citirano u Harris 2001: 19) konzistentno s pristupom Kohli i Jaworski (1990) sugerirali

[32] Isto su utvrdili i Lafferty i dr. (2001: 94).

da pojam tržišna orijentacija treba ekskluzivno koristiti budući da implicira proaktivniji, dugoročniji fokus.

U kontekstu neprofitnih subjekata dio autora sugerirao je da treba napustiti pojam tržišne orijentacije da bi se izbjegla konfuzija s profitnim sektorom te su predložili pojam 'društvene orijentacije', koji ujedno odražava širi i dugoročniji fokus neprofitnog sektora. Termin društvene orijentacije (engl. *societal orientation*), primjerice, zagovaraju Liao i dr. (2001: 260) koji su slijedeći Kotler i Levy (1969) definiciju marketinga u neprofitnom sektoru („pažljivo služenje i zadovoljavanje ljudskih potreba"), pristup tržišne orijentacije prilagodili neprofitnom sektoru, kako bi se izbjegla konfuzija s profitnim konceptima i naglasio boljitak za društvo, nasuprot generiranju bogatstva za neke od dionika. Pojam društvene orijentacije ujedno eliminira, neadekvatnost izraza tržišna orijentacija u neprofitnom i javnom kontekstu gdje koncept (tržišne) razmjene gotovo uopće nema smisleno značenje, primjerice, kod raznih oblika socijalne pomoći u javnom sektoru (Liao i dr. 2001: 258). Duque-Zuluaga i Schneider (2008: 32) su koncept društvene orijentacije definirali kao organizacijsko vjerovanje i kulturu koja kreira ponašanja za ponudu/isporuku usluga vrijednih za društvo, tj. onih koje ispunjavaju misiju neprofitnog subjekta.

Koncept društvene orijentacije osmišljen je da mjeri razinu do koje je koncepcija marketinga operacionalizirana u neprofitnom kontekstu te prema Liao i dr. (2001: 259-260) treba sadržavati sljedeće elemente:

- dioničku orijentaciju (engl. *stakeholder orientation*), odnosno razinu do koje je neprofitni subjekt fokusiran na potrebe svojih višestrukih dionika,
- orijentaciju na konkurente – razinu do koje je neprofitni subjekt fokusiran na aktualne i potencijalne konkurente,
- suradničku orijentaciju (engl. *collaborative orientation*), razinu do koje je neprofitni subjekt fokusiran na iskorištavanje potencijala za suradnju s drugim subjektima (primjerice, u nabavi resursa ili udruženoj isporuci neprofitnih dobara) te
- među-odjelnu (ili među-funkcijsku) koordinaciju – razinu do koje neprofitni subjekt dijeli zajedničke ciljeve i sinergično djeluje na njihovom ostvarenju.

Konstrukt društvene orijentacije je prvenstveno razvijen temeljem analize literature pa i sami autori ukazuju na potrebu finalizacije konstrukta društvene orijentacije kroz primarna istraživanja (Liao i dr. 2001: 263). Za neprofitni sektor, model društvene orijentacije je oblikovan tako da sadrži šest komponenti (Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 33): orijentacija

prema korisnicima, donatorima, dobrovoljcima i/ili zaposlenicima, suradnicima, društveno poduzetništvo te među-odjelna koordinacija. Vrijedi istaknuti da su Deng i Dart (1994: 742) pojam društvene orijentacije (u smislu zadovoljavanja ne samo potrošača, već i drugih dionika poslovnih subjekata), ponudili u sklopu razrade mjerne ljestvice tržišne orijentacije i kao jednu od četiri opcije (uz proizvodnu, prodajnu i marketinšku orijentaciju), procjene utjecaja poslovnih filozofija na funkcioniranje poslovnih subjekata.

Različita viđenja koncepta tržišne orijentacije u neprofitnom kontekstu su u pregledu radova prepoznali Llonch i dr. (2016: 43-45) i razvrstali ih u tri skupine autora: prva skupina (primjerice, Duque-Zuluaga i Schneider 2008, Kang i James 2007, Liao i dr. 2001, Modi i Mishra 2010, Sargeant i dr. 2002), tržišnu orijentaciju poistovjećuju s konceptom društvene orijentacije, koji je podesan za primjenu u neprofitnom kontekstu, druga skupina (primjerice, Ferrell i dr. 2010, Greenley i dr. 2005, Laczniak i Murphy 2012), izjednačuje pojmove tržišne i dioničke orijentacije i sugerira njihovu primjenjivost u profitnom i neprofitnom kontekstu te naposljetku, treća skupina (primjerice, Álvarez i dr. 2002, Macedo i Pinho 2006, Rivera-Camino i Ayala 2010) je koncept tržišne orijentacije definirala tako da uzima u obzir okruženje višestrukih dionika, no zadržali su pojam tržišna orijentacija.

U kontekstu neprofitnog i javnog sektora ponuđeni su i drugi pojmovi. Primjerice, Lamb (1983, citirano u Liao i dr. 2001: 260) je raspravljao o pojmu 'razvojna' orijentacija (engl. *development orientation*), koji bi integrirao interne i eksterne pristupe, prvenstveno u pogledu pribavljanja donorskih sredstava za neprofitne subjekte. Uz analizu primjene tržišne orijentacije u subjektima javnog sektora, Cervera i dr. (1999: 4) su zagovarali izraz 'orijentacija na javne usluge' (engl. *public service orientation*), kao sinonim za tržišnu orijentaciju, koji obuhvaća dvije osnovne karakteristike tih institucija: pružanje usluga i pripadnost javnom sektoru. Nadalje, u sklopu istraživanja obrazovnog sustava predložen je i pojam 'orijentacija prema građanima' (engl. *citizen orientation*), kao sposobnost subjekata javnog sektora da prikupe informacije od građana i onda ih iskoriste da bolje ispunjavaju potrebe građana (Stritch 2016: 350). Pripadajući konstrukt orijentacije prema građanima još nije razvijen, odnosno nisu definirane odrednice i pretpostavke te eventualni moderatori i medijatori povezanosti orijentacije prema građanima s performansama subjekata (Stritch 2016: 356). Sva tri spomenuta pojma (razvojna orijentacija, orijentacija na javne usluge i orijentacija prema građanima), dosad nisu dobila širu pažnju teoretičara i praktičara u području marketinga ili izučavanja javne uprave.

U ovom radu se koristi pojam tržišne orijentacije. Naime, slijedom prethodno izložene teorije, pojam tržišne orijentacije najpreciznije određuje obuhvat i smisao konstrukta. Radi provjere prikladnosti ovog izraza za lokalni javni sektor, provedeno je istraživanje eksperata lokalne samouprave metodom intervjua (rezultati su prikazani u točki 7.2.1.).

3.2.1.2. Različite konceptualizacije tržišne orijentacije

Tijekom 1990ih nastale su brojne konceptualizacije tržišne orijentacije. Primjerice, Harris (2001: 19) navodi sljedeće autore: Kohli i Jaworski 1990, Narver i Slater 1990, Cadogan i Diamantopoulos 1995, Deng i Dart 1994, Deshpande i Farley 1996, Golden i dr. 1995, Gray i dr. 1998, Nel i Schreuder 1994, Ruekert 1992. Kroz sveobuhvatnu analizu literature u području tržišne orijentacije Hadcroft i Jarratt (2007: 23) su utvrdili učestalo i stabilno referiranje na četiri skupine 'vodećih mislilaca': 1) Shapiro, 2) Deshpande, Farley i Webster Jr., 3) Narver i Slater te 4) Jaworski i Kohli. Ove skupine autora pozicioniraju teoriju tržišne orijentacije kao promotora homogene orijentacije cijelog poslovnog subjekta koji ima konzistentan eksterni tržišni fokus. Pritom su utvrdili sljedeće zajedničke karakteristike tržišne orijentacije (Hadcroft i Jarratt 2007: 23):

1. definirana kao niz ponašanja utemeljenih na informacijama, organizacijskoj kulturi orijentiranoj prema potrošačima i konkurentima te među-funkcijskoj koordinaciji,
2. stavlja visoki prioritet na stvaranje i isporuku superiorne vrijednosti za potrošače,
3. osigurava norme za prikupljanje, širenje i reakciju na tržišne informacije,
4. zahtjeva procese za procjenu potreba potrošača i širenje tržišnih informacija,
5. zahtjeva prilagodljivu organizacijsku strukturu i
6. zahtjeva predanost glavnih menadžera.

Pored pristupa koje su 1990. godine počeli razvijati Kohli i Jaworski te Narver i Slater, nastale su i brojne druge konceptualizacije konstrukta tržišne orijentacije, koje su dovele i do različitog definiranja tržišne orijentacije. Slijedeći pristup Lafferty i dr. (2001: 95) koji su marketinšku literaturu o konceptualizaciji tržišne orijentacije podijelili na pet perspektiva, u nastavku je u tablici 12. dat pregled različitih konceptualizacija tržišne orijentacije, zajedno s pripadajućim definicijama vodećih autora, kao i najzapaženijih autora koji su slijedili pojedinu perspektivu u razvoju konstrukta.

Tablica 12. Pregled važnijih definicija i autora u području tržišne orijentacije

Pristup	**Vodeći autori**	**Definicije (obrazloženja) konstrukta tržišne orijentacije**	**Reprezentativni autori** (abecedno)
Proces donošenja odluka	Shapiro (1988)	Poslovni subjekt je tržišno orijentiran ako: „informacije o odlukama potrošača prožimaju djelovanje svake poslovne funkcije“, „strateške i taktičke odluke se donose kroz suradnju među poslovnim funkcijama i odjelima“, a „odjeli i funkcije usvajaju dobro usklađene odluke i predano ih izvršavaju“	Glazer (1991), Glazer i Weiss (1993), Shapiro (1988)
Obavještavanje o tržištima	Kohli i Jaworski (1990)	„Tržišna orijentacija predstavlja prikupljanje tržišnih informacija koje se tiču sadašnjih i budućih potreba potrošača širom poslovnog subjekta, zatim širenje tih informacija kroz odjele te reakcija na informacije od strane svih funkcija i odjela poslovnog subjekta“. Obavještavanje o tržištima* (engl. *market intelligence*) nadilazi informacije o potrebama i preferencijama potrošača te obuhvaća praćenje i analizu utjecaja akcija konkurenata, kao i zakonskih, tehnoloških i okolišnih čimbenika na promjene potreba potrošača.	Avlonitis i Gounaris (1997), Cadogan i Diamantopoulos (1995), Cadogan i dr. (1998), Deng i Dart (1994), Hart i Diamantopoulos (1993), Hooley i dr. (1990), Jaworski i Kohli (1993, 1996), Kohli i Jaworski (1990), Kohli i dr. (1993), Maltz i Kohli (1996), Pelham (1993), Pelham i Wilson (1996)
Ponašanja zasnovana na organizacijskoj kulturi	Narver i Slater (1990)	Tržišna orijentacija je definirana kao „poslovna kultura koja najučinkovitije i najdjelotvornije stvara ponašanja neophodna za kreiranje superiorne vrijednosti za potrošače“. Tržišna orijentacija se „sastoji od tri ponašajne komponente: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurente i interfunkcionalna koordinacija te dva kriterija odlučivanja: dugoročni fokus i profitabilnost“.	Cadogan i Diamantopoulos (1995), Greenley (1995), Han i dr. (1998), Kasper (1997), Narver i Slater (1990, 1998), Narver i dr. (1998), Siguaw i Diamantopoulos (1995), Siguaw i dr. (1994), Slater i Narver (1992, 1994)
Strateški marketinški fokus	Ruekert (1992)	Razina tržišne orijentacije poslovne jedinice (odjela) predstavlja „razinu do koje poslovna jedinica: 1) pribavlja i koristi informacije prikupljene od potrošača, 2) razvija strategije kojima susreće potrebe potrošača i 3) primjenjuje te strategije i tako odgovara na potrebe i želje potrošača“.	Day (1994), Day i Nedungadi (1994) Gatignon i Xuereb (1997), Morgan i Strong (1998), Moorman (1998) Ruekert (1992), Webster (1992)
Orijentacija prema potrošačima	Deshpandé, Farley i Webster (1993)	Orijentacija prema potrošačima** je „set vjerovanja koji stavlja potrošačeve interese na prvo mjesto, a pritom ne isključuje interese svih ostalih dionika poput vlasnika, menadžera i zaposlenika, s ciljem razvijanja dugoročno profitabilnog poslovnog subjekta“. Ovi autori pritom isključuju orijentaciju prema konkurentima, držeći je suprotnim pristupom.	Deshpande i Farley (1998a), Deshpande i Farley (1998b), Deshpande i dr. (1993), Siguaw i dr. (1994)

Izvor: prilagođeno prema van Raij i Stoelhorst 2008: 1288, Lafferty i dr. 2001: 95-99, Cervera i dr. 1999: 7-8

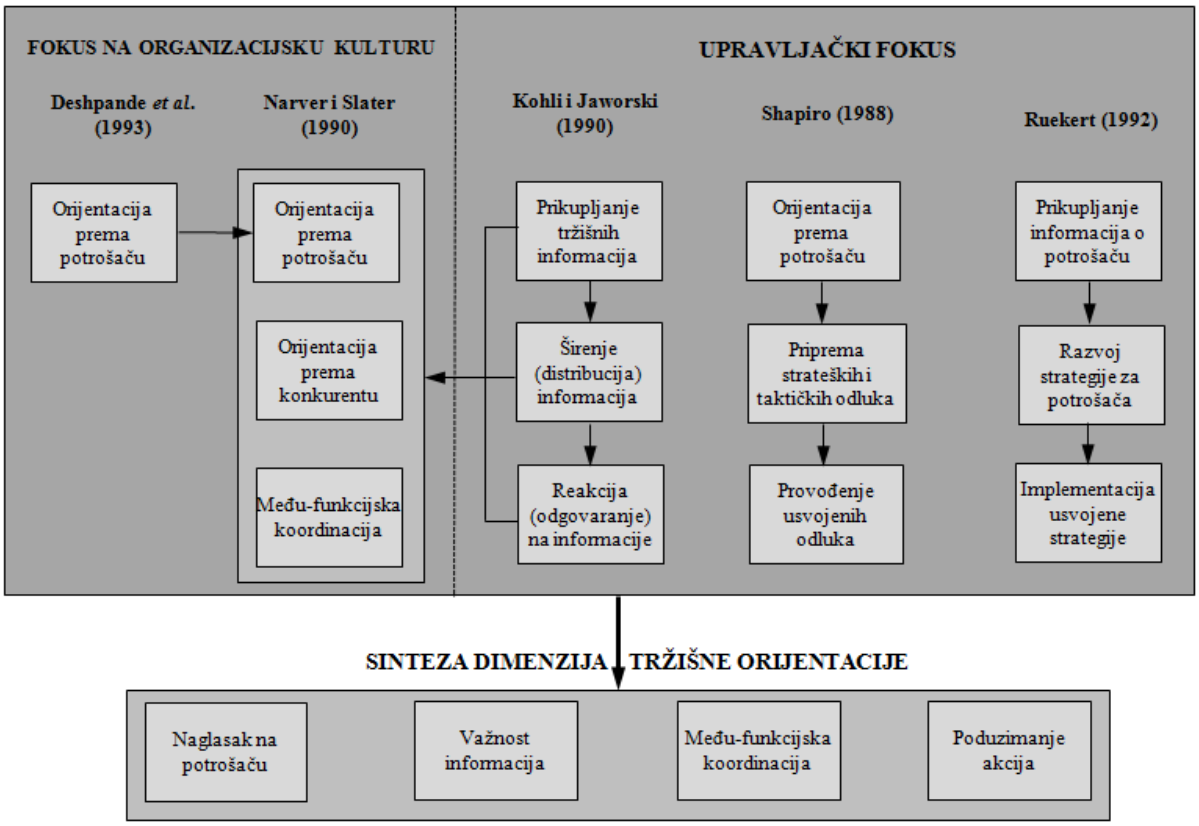
* Izraz 'obavještavanje o tržištima', upotrijebljen je prema prijevodu izraza *'market intelligence*' u Ružić 2003: 73

** Deshpandé i dr. (1993: 27) umjesto pojma 'tržišna orijentacija', kao sinonim koriste pojam 'orijentacija prema potrošačima'. Ipak oni pritom podrazumijevaju isti koncept

Sve razlike između prethodno istaknutih definicija tržišne orijentacije, bez obzira ističu li filozofske, ponašajne, strateške ili komponente organizacijske kulture, nisu suštinski različite te predstavljaju načine fokusiranja na istu realnost i pritom se ne isključuju (Ruekert 1992, citirano u Cervera i dr. 1999: 6). Ova zajednička stajališta u pogledu definicije tržišne orijentacije, međutim sugeriraju različite podloge za unapređenje tržišne orijentacije poslovnog subjekta, koje se mogu svrstati u tri skupine (citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1269): određena organizacijska ponašanja, poput procesiranja informacija, donošenja odluka i oblikovanja strategije (Kohli i Jaworski 1990, Ruekert 1992), posebne vještine koje omogućuju takva ponašanja, poput razumijevanja tržišta i povezivanja s potrošačima (Day 1994) te elemente kulture da bi se usmjeravala takva ponašanja, poput vjerovanja, vrijednosti i normi (Homburg i Pflesser 2000, Narver i dr. 1998).

Pojedine perspektive tržišne orijentacije navedene u tablici 12. mogu se integrirati kroz zajednički okvir (shema 1.). Iako postoje određene razlike između pet pristupa, postoji i nekoliko sličnosti koje odražavaju opće slaganje oko onog što podrazumijeva koncept tržišne orijentacije, kao i četiri općenita područja konsenzusa prikazana u dnu sheme 2.

Shema 2. Prikaz konceptualnih dimenzija ključnih pristupa tržišnoj orijentaciji



Izvor: Lafferty i dr. 2001: 100

Usprkos brojnim konceptualizacijama konstrukta, istraživanjima u području tržišne orijentacije dominiraju koncepti i pripadajući mjerni instrumenti, dva para znanstvenika: Kohli i Jaworski te Narver i Slater (primjerice, Kumar i dr. 1998 i Siguaw i dr. 1998, citirano u Harris 2001: 19). Gotovo istovremenu pojavu dva najznačajnija pristupa konceptualizaciji konstrukta tržišne orijentacije prepoznali su i brojni drugi autori (primjerice, meta analize: Kirca i dr. 2005: 24, Cano i dr. 2004: 181, Grinstein 2008a: 167, Esteban i dr. 2002: 1005, Vieira 2010: 41).

U sklopu pristupa usmjerenog na aktivnosti – ponašanja, Kohli i Jaworski (1990: 4-6) su tržišnu orijentaciju osmislili kao mješavinu triju elemenata: 1) prikupljanja tržišnih informacija koje se odnosi na tekuće i buduće potrebe potrošača te analizu egzogenih čimbenika koji mogu utjecati na te potrebe (utjecaj vladine regulative, konkurencije, tehnologije i okolišnih snaga), a koju provode različiti odjeli s jedinstvenim ciljevima, 2) širenja (distribuciju, raspodjelu) informacija unutar poslovnog subjekta, tj. okomiti i vodoravni protok, formalno i neformalno dijeljenje informacija prikupljenih u ranijim organizacijskim fazama te 3) tržišno orijentirane reakcije na prikupljene informacije, što podrazumijeva kreiranje i odabir, proizvodnju, distribuciju i promociju proizvoda i usluga.[33] Upravo je tržišno orijentirana reakcija na informacije, istaknuta kao ključna komponenta modela, budući da poslovni subjekt može prikupiti mnoštvo podataka i informacija, proširiti ih interno do svih odgovornih (zainteresiranih) širom odjela/funkcija, no ako ne odgovori uspješno na prepoznate tržišne potrebe, vrlo malo je moguće ostvariti. Slijedi da je istraživanje razine tržišne orijentiranosti poželjno provoditi i na razini poslovnih odjela, a ne samo na razini poslovnog subjekta, budući da je vjerojatno da će pojedini odjeli biti različito tržišno orijentirani. Ipak istraživanja su pretežito usmjerena na mjerenje razlika između tržišnih orijentacija različitih poslovnih subjekata, a ne kao dijagnostički alat unutar jednog subjekta (Caruana i dr. 1997: 297).

Tržišna orijentacija u Narver i Slater pristupu (1990: 21) predstavlja organizacijsku kulturu kao temelj razvijanja neophodnih ponašanja koja donose kontinuirano superiorne performanse, tj. dugoročni fokus na poslovnu održivost, potrebe potrošača i profitabilnost. Ova neophodna ponašanja uključuju tri komponente: 1) orijentaciju na potrošača – dostatno razumijevanje svojih potrošača da bi bili sposobni dugoročno stvarati za njih superiornu

[33] Prijevodi izvornih (primjerice, Kohli i Jaworski 1990: 4-6), pojmova '*intelligence generation*', '*intelligence dissemination*' i '*responsiveness*', nisu ujednačeni te se u ovom radu slijedi pristup iz Miočević i Crnjak-Karanović (2009: 31), tj. izrazi: 'prikupljanje informacija', 'širenje informacija' i 'tržišno orijentirana reakcija'.

vrijednost, 2) orijentaciju na konkurente – organizacijsko razumijevanje kratkoročnih snaga i slabosti i dugoročnih mogućnosti i strategija sadašnjih i potencijalnih konkurenata, te 3) interfunkcijsku koordinaciju – koordinirana uporaba resursa poslovnog subjekta da bi se stvorila superiorna vrijednost za ciljane potrošače.

Narver i Slater, nisu specificirali određenu paradigmu koncepcije organizacijske kulture i nisu operacionalizirali tržišnu orijentaciju kao kulturu, već su intuitivno primijenili pristup u kojem se kultura drži endogenom varijablom (Dreher 1993, citirano u Cervera i dr. 2001: 1261). Kohli i dr. (1993: 467) su kritizirali operacionalizaciju Narvera i Slatera (1990) u tri točke: 1) pristup reducira tržište na potrošače i konkurente, zanemarujući okolišne čimbenike (primjerice, tehnologiju i regulativu), koji utječu na potrebe i očekivanja potrošača, 2) ne razmatra brzinu stvaranja i širenja tržišnih informacija i 3) njihova mjerna ljestvica sadrži tvrdnje koje ne odražavaju specifične aktivnosti i ponašanja koja predstavljaju tržišnu orijentiranost.

Cadogan i Diamantopoulos (1995: 44 i 48) su usporedili modele autora Narver i Slater, Kohli i Jaworski, konceptualno i operativno analizirali konvergentne i divergentne čimbenike te nastojali integrirati oba pristupa. Uočili su visoku razinu preklapanja oba pristupa te utvrdili da je unutar komponenti orijentacije na potrošače i orijentacije na konkurente (u pristupu Narver i Slater) sadržana potreba za prikupljanjem informacija (iz pristupa Kohli i Jaworski, 1990), dok interfunkcionalna koordinacija (prema Narver i Slater 1990), odgovara širenju informacija (prema Kohli i Jaworski 1990). Ipak komponenta 'reakcije na tržišne informacije' iz Kohli i Jaworski okvira, nema izravni pandan u Narver i Slater (1990) okviru. Cadogan i Diamantopoulos (1995: 56) su zaključili da oba modela konceptualno dijele slični nomološki okvir te su obuhvatila jedinstvenost konstrukta, kao i da ih treba komplementarno, a ne isključivo razmatrati, uz reviziju obaju modela. Matsuno i Mentzer (1995: 53-54) su u sklopu nastojanja da 'pomire' razlike ovih dvaju konceptualizacija predložili svoj okvir koji ističe prednosti oba pristupa.[34]

Sagledavajući ključne elemente obje konceptualizacije, Padanyi (2001: 77-78) je prepoznao sličnosti između među-odjelne povezanosti kao pretpostavke konstrukta tržišne orijentacije u Jaworski i Kohli pristupu (1993: 56) s među-funkcijskom koordinacijom, kao komponentom Narver i Slater modela (1990: 22). Zbog toga je postavio hipotezu da je relacija između tržišno orijentiranih aktivnosti (prema Jaworski i Kohli pristupu) i performansi neprofitnih

[34] Vidjeti šire u: Matsuno i Mentzer 1995: 49-55.

subjekata, posredovana tržišno orijentiranom kulturom (prema Narver i Slater pristupu), koja predstavlja medijator. Tako revidirani model primijenio je u istraživanju utjecaja tržišne orijentacije neprofitnih subjekata na performanse više dionika: klijenti/potrošači, vlada/osnivači i donatori (Padanyi 2001: 78 i 81); objavljeno i u Padanyi i Gainer (2004: 47).

Važan doprinos u pogledu stvaranja tržišno orijentirane organizacijske kulture i povezivanja konceptualizacija tržišne orijentacije temeljenih na perspektivi ponašanja i perspektivi organizacijske kulture, dali su Homburg i Pflesser (2000: 458). Izučavanjem područja organizacijske teorije i marketinga, predložili su i uspješno testirali (na uzorku poslovnih subjekata industrijskog sektora u Njemačkoj), višeslojni model koji uključuje vjerovanja, vrijednosti, norme i artefakte te pripadajući instrument. Pokazalo se da artefakti (priče o junacima, problemima, ritualima i jeziku tržišno orijentiranog poslovnog subjekta), predstavljaju ključni element usmjeravanja tržišno orijentiranih ponašanja, tj. da bez utjecaja artefakata, vrijednosti (primjerice, inovativnost, fleksibilnost, otvorenost, suradnja, odgovornost i dr.), koje određuju tržišno orijentirane norme, samo neizravno utječu na tržišno orijentirana ponašanja, mjerena prema Kohli i dr. (1993), pristupu (Homburg i Pflesser, 2000: 458-460).[35]

Radovi autora Narver i Slater te Kohli i Jaworski, stvorili su konceptualnu osnovu za daljnja istraživanja, koju su usvojili mnogi znanstvenici koji se bave proučavanjem marketinga širom svijeta (Baker i Sinkula 1999, Chan i Ellis 1998, Ellis 2005, Farrell 2000, Greenley 1995, Harris i Ogbonna 2001, Homburg i Pflesser 2000, Hooley i dr. 2000, Hult i dr. 2003, Jaworski i Kohli 1993, Matsuno i dr. 2000, Moorman i Rust 1999, Pelham 1997, Pitt i dr. 1996, Shoham i Rose 2001, Slater i Narver 1995, Soehadi i dr. 2001, Subramanian i Gopalakrishna 2001, Yau i dr. 2000, citirano u Ellis 2006: 1090).

3.2.1.3. Kritike koncepta tržišne orijentacije

Konstrukt tržišne orijentacije zauzeo je središnje mjesto u marketinškoj misli i praksi, kao ključni prediktor dobrih performansi poslovnih subjekata, no dio znanstvenika uputio je suprotne komentare i kritiku. Atuahene-Gima i dr. (2005: 465) su istakli sljedeće kritike (i njihove autore), koje se odnose na troškove, odnosno negativne učinke tržišne orijentiranosti:

- tržišna orijentacija čini poslovne subjekte otvorenima za 'tiraniju' njihova tržišta, kojeg menadžeri 'vide' samo kroz oči svojih postojećih potrošača (Hamel i Prahalad 1994);

[35] Rezultati istraživanja Homburg i Phflessor, su našli svoju primjenu i u sklopu stvaranja dioničke organizacijske kulture, vidjeti šire točku 4.

- tržišna orijentiranost poslovni subjekt udaljuje od mogućnosti inoviranja, kako su sugerirali Berthon i dr. (1999),
- poslovni subjekti gube lidersku poziciju, ukoliko previše pažljivo slušaju postojeće potrošače (Christensen i Bower 1996).

Ove kritike zasnovane su na dvojbi pred kojom se nalaze mnogi poslovni subjekti. Riječ je o izboru između fokusa tržišne orijentacije na postojeće potrošače i tržišta, odnosno postojeće poduzetničke prilike, kao glavni motiv razvoja novih proizvoda te fokusa na nove potrošače i/ili nova tržišta, gdje će razvoj proizvoda za latentne potrebe, biti temelj održivog uspjeha (Lamore i dr. 2013: 695-696). Odgovor na spomenute kritike i dvojbu, ponudili su Narver i dr. (2004: 335) koji su među prvima zaključili kako su istraživanja pretežito fokusirana na reaktivnu (izvorno se koriste termini *responsive* i *reactive*) tržišnu orijentaciju (primjerice, Narver i dr. 2004, Atuahene-Gima i dr. 2005, Tsai i dr. 2008, Voola i O'Cass 2010, citirano u Bodlaj, 2010: 242). Narver i dr. (2004: 335-336) su sugerirali da se koncept tržišne orijentacije sastoji od dva bitna komplementarna seta ponašanja (i istakli više autora):

- reaktivna ponašanja, Slater i Narver (1998), nazivaju 'usmjerena potrošačima' (engl. *customer led*), ili 'usmjerena tržištem' (engl. *market led*), a Day (1999), 'primorana potrošačima' (engl. *customer compelled*), gdje poslovni subjekti nastoje otkriti, razumjeti i zadovoljiti izražene potrebe potrošača poznatim ili još neotkrivenim rješenjima,
- proaktivna ponašanja, gdje poslovni subjekti nastoje otkriti, razumjeti i zadovoljiti još neizražene potrebe potrošača, odnosno 'usmjeravaju potrošače' (engl. *customer driving*), ili 'usmjeravaju tržište' (engl. *market driving*), koristeći svoju proaktivnost u pronalaženju rješenja kojih potrošači još nisu svjesni.

Narver i dr. (2004: 336) pritom rade distinkciju između proaktivnog poslovnog subjekta, koji je jednostavno vrlo energičan u pokušajima zadovoljenja izraženih potreba potrošača i proaktivne tržišne orijentacije koja usmjerava potrošače kroz proces zadovoljenja novih, neizraženih potreba. Kumar i dr. (2000, citirano u Hills i Sarin 2003: 14) su definirali proaktivna ponašanja 'usmjeravanja tržišta', kao „diskontinuirani skok u sustavu stvaranja vrijednosti za potrošača i implementacija jedinstvenog poslovnog sustava koji podupire taj skok.“

Gotteland i dr. (2007: 52-53) su sugerirali ekstenziju okvira kojim su Narver i dr. (2004) preporučili komplementarnu primjena proaktivnog i reaktivnog pristupa tržišnoj orijentaciji i

to kroz razdvajanje reaktivne i proaktivne orijentacije prema konkurentima, kao i prema novim tehnologijama. Pored toga ovi autori su predložili i integraciju postojećih pristupa tržišnoj orijentaciji, kako je prikazano na tablici 13.

Tablica 13. Integracija reaktivnih i proaktivnih pristupa tržišnoj orijentaciji

	Reaktivna orijentacija	**Proaktivna orijentacija**
Orijentacija prema potrošačima	Procjena i reakcija na izražene potrebe potrošača	Procjena i reakcija na latentne (neizražene) potrebe potrošača
	Narver i dr. 2004	
Potrebe potrošača (tržište)	Izražene (postojeće tržište)	Izražene/latentne (postojeća/nova tržišta)
	Narver i dr. 2001, Kohli i Jaworski 1990, Narver i Slater 1990	Kohli i dr. 2000, Kumar i dr. 2000
Orijentacija prema konkurentima	Identifikacija i diferencijacija usporedivih atributa	Identifikacija i diferencijacija neusporedivih atributa
	prilagođeno prema Zang i Markman 1998	
Tehnološka orijentacija	Razvoj i lansiranje 'modularnih' (inkrementalnih) inovacija	Razvoj i lansiranje 'modularnih' i 'arhitektonskih' (radikalnih) inovacija
	Narver i dr. 2001, Day 1999, Henderson i Clark 1990	Kumar i dr. 2000, Kohli i dr. 2000, Henderson i Clark 1990
Menadžment	'Vođen tržištem' (*market driven*)	'Vodi tržište' (*market driving*)
	Javorski i dr. 2000	

Izvor: prilagodio autor prema Gotteland i dr. 2007: 54; Hills i Sarin 2003: 18

3.2.1.4. Tržišna orijentacija i drugi povezani koncepti i poslovne orijentacije

Značajnu pažnju autora zaokupila su istraživanja tržišne orijentacije u kontekstu drugih koncepata, pristupa ili orijentacija. Ovdje su istaknuta neka od zastupljenijih područja.

Kritike tržišne orijentacije kao eksterno orijentiranog koncepta, usmjerile su pažnju znanstvenika na istraživanja internog fokusa koji nudi koncept interne tržišne orijentacije. Koncept je utemeljen na internom marketingu kao aplikaciji marketinških alata, na 'tržištu' zaposlenika unutar poslovnog subjekta (Narver i Slater 1990, Day i Nedungadi 1994, Grönroos 1985, Piercy i Morgan 1990, 1991 i drugi, citirano u Lings 2004: 407). Koncept ističe sve veću važnost osoblja, posebno u svjetlu globalnog trenda rastuće uslužno orijentirane ekonomije, gdje jačanje transparentnosti i povjerenja među osobljem postaje preduvjet za kvalitetno širenje relevantnih informacija i posljedično uspješne kontakte s potrošačima. Time zaposlenici dolaze u fokus pažnje te se u sklopu internog marketinga promatraju kao 'interni potrošači' (ili 'interno tržište'), a njihove aktivnosti kao 'interni proizvodi' (Berry 1981, Bansal i dr. 2001, citirano u Wagner Mainardes i dos Santos Cerqueira 2015: 55, Parasuraman i dr. 1985, Foster i Cadogan 2000, citirano u Lings, 2004: 405, Ewing i Caruana 1999: 18).

Interna tržišna orijentacija se prvenstveno konceptualizira i empirijski dokazuje kao značajna pretpostavka (eksterne) tržišne orijentacije (primjerice, Snoj i dr. 2010: 228 i 233, Lings 2004: 411), a rjeđe je istraživana kao predskazatelj boljih performansi (uz eksternu tržišnu orijentaciju), posebno u javnom sektoru (primjerice, Rodrigues i Pinho 2012: 296, Ewing i Caruana 2000: 12-13).

Tržišna orijentacija se u kontekstu internog marketinga vezuje uz potpuno upravljanje kvalitetom (engl. *Total Quality Management – TQM*) i upravljanje ljudskim resursima (Lings 2004: 407-408) no sve važnije mjesto zauzima i u perspektivi resursno-utemeljenog pristupa (i resursno utemeljene teorije). Ovaj pristup se može držati suvremenikom tržišne orijentacije, budući da se njegov početak širenja, također vezuje uz početak 1990ih i radove više autora (Barney 1986, 1991, Miller i Shamsie 1996, Meyer 1991, Staw 1991, citirano u Barney i dr. 2001: 635) a danas se uz područje menadžmenta istražuje, primjerice, i u sklopu poduzetništva i marketinga. Resursno-utemeljeni pristup, koji je izrastao u teoriju, zagovara gledište da resursi koji su vrijedni, rijetki, složeni za imitiranje i nezamjenjivi, predstavljaju temelj postizanja konkurentske prednosti poslovnog subjekta (Ketchen i dr. 2007: 962).

Tržišna orijentacija se u sklopu resursno-utemeljenog pristupa izučava kao jedna od strateških organizacijskih sposobnosti, koje uz imovinu čine resurse poslovnog subjekta (Hooley i dr. 1998: 101) i to kao tržišno-zasnovane, intelektualne sposobnosti (Srivastava i dr. 2001: 5). Pritom se tržišna orijentacija (uz poduzetničku orijentaciju), najčešće konceptualizira i uspješno empirijski dokazuje, kao pretpostavka konkurentskih prednosti ili prednosti pozicioniranja, odnosno neizravno kao pretpostavka boljih performansi poslovnog subjekta (primjerice, Hult i Ketchen 2001: 901 i 904, Evanschitzky 2007: 355 i 359).

Istraživanja relacije između tržišne orijentacije i performansi, obuhvaćala su i analizu utjecaja više poslovnih orijentacija. Primjerice, meta analiza autora Doyle i Armenakyan (2014: 199 i 201) provedena na ukupno 479 uzoraka iz 61 studije (15.801 ispitanik), u profitnom sektoru na većini kontinenata, pokazala je značajne utjecaje tržišne orijentacije na: poduzetničku orijentaciju ($r = 0.54$, na 5 uzoraka i 1.316 ispitanika), orijentaciju na inovacije (engl. *innovation orientation*), $r = 0.55$ (8 uzoraka, 2.802 ispitanika) i orijentaciju na učenje (engl. *learning orientation*) $r = 0.66$ (13 uzoraka 3.178 ispitanika).

Već spomenuta meta analiza Grinstein (2008b: 123), utvrdila je također značajnu pozitivnu povezanost tržišne orijentacije i drugih strateških poslovnih orijentacija: orijentaciju na

inovacije, r = 0.397 (49 uzoraka, 10.496 ispitanika), orijentaciju na učenje r = 0.635 (9 uzoraka 3.174 ispitanika), poduzetničku orijentaciju, r = 0.633 (14 uzoraka, 3.996 ispitanika): i orijentaciju prema zaposlenicima (engl. *employee orientation*), r = 0.522 (37 uzoraka, 10.408 ispitanika).

Nadalje, Homburg i dr. (2004, citirano u Pelham i Wilson1996: 31) su istraživali utjecaj različitih razvojnih strategija poslovnih subjekata (primjerice, strategije inovacija i diferencijacije nasuprot strategija niskih troškova), na razinu tržišne orijentacije. Utvrdili su da strategije imaju specifičnu ulogu, budući da ne služe omogućavanju tržišno orijentiranih ponašanja, već specifične strategije (npr. strategija diferencijacije), nužno trebaju takva tržišno orijentirana ponašanja. U tom smislu strategije se mogu držati eksternim pretpostavkama koje povećavaju potrebu za usvajanjem više tržišno orijentiranih ponašanja.

3.2.2. Operacionalizacija konstrukta tržišne orijentacije

'Poslovni subjekt koji jača tržišnu orijentaciju će poboljšati svoje tržišne performanse', proklamacija je koju su kontinuirano isticali znanstvenici i menadžeri koji se bave marketingom tijekom više od 30 godina (Kotler 1984, Kotler i Andreasen 1987, Levitt 1960, Webster 1988, citirano u Narver i Slater: 1990: 20). Međutim, do početka 1990ih pokušaji razvoja mjerne ljestvice tržišne orijentacije bili su vrlo rijetki. Ljestvice namijenjene mjerenju razine tržišne orijentacije iz tog doba (primjerice, McNamara 1972, Morris i Paul 1987, citirano u Miles i Arnold 1991: 52-53) bile su dihotomne i istraživale postojanje odjela marketinga, odjela istraživanja tržišta, razvoja proizvoda ili marketinškog podrijetla glavnih menadžera. Posljedično praktičari nisu imali nikakve upute što je zapravo tržišna orijentacija i kakav je njen stvaran učinak na poslovne performanse.

Za mjerenje tržišne orijentacije osmišljeni su i razvijani različiti instrumenti, primjerice: Narver i Slater (1990: 24) Kohli i dr. (1993: 476-477) i Deshpande i dr. (1993: 33-35). Najveću pozornost dobili su pristupi koji se temelje na ponašanjima (prvenstveno, Kohli i Jaworski pristup) i pristupi sa perspektive organizacijske kulture (Narver i Slater pristup). Spomenuti autori su razvili i pripadajuće instrumente, nazvane MARKOR i MKTOR (skraćeno od: *market orientation measure*, prema Kohli i dr. 1993: 473) koji su primijenjeni i testirani u brojnim istraživanjima u svojoj originalnoj ili adaptiranoj varijanti. Ljestvica MARKOR (citirano u Deshpande i Farley 1998: 228-229) se sastoji od 20 tvrdnji podijeljenih u tri komponente: prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirana reakcija

na informacije, koji obuhvaća dva seta aktivnosti: dizajn i primjenu odgovora. Ukupan skor tržišne orijentacije čini nevagana aritmetička sredina triju komponenti. Ljestvica MKTOR (Narver i Slater 1990: 24) sadrži 15 pitanja podijeljenih, također, na tri komponente tržišne orijentacije: orijentacija na potrošače, orijentacija na konkurente i među-funkcionalna koordinacija. Ukupan skor tržišne orijentacije čini nevagani prosjek ovih komponenti.

Oczkowski i Farell (1998: 362) su komparirali MKTOR i MARKOR ljestvicu i zaključili da mjerni instrument MKTOR, nadmašuje MARKOR u objašnjavanju varijacija u performansama, kao i prema kriterijima validnosti, pouzdanosti i jednodimenzijskosti. Lošiju statističku pouzdanost MARKOR instrumenta, utvrdili su i Pelham i Wilson (1996, citirano u Pulendran i dr. 2000: 122) dok su Bhuian 1998, Farrell 2002, Matsuno 2000 i Pelham 1993 (citirano u Pulendran i dr. 2000: 123) slabima ocijenili psihometrijske mogućnosti MARKOR ljestvice. Rezultati meta i mega-analiza prikazani u tablici 14. (u točki 3.2.3.), samo djelomično potvrđuju ove zaključke u pogledu zastupljenosti i pouzdanosti obiju mjernih ljestvica.

U analizi mjernih ljestvica razine tržišne orijentacije (a time i 'marketinškog zdravlja' poslovnog subjekta), Deshpande i dr. (1998: 217 i 225) su kroz međunarodno istraživanje više ili manje nezavisno razvijenih instrumenata, utvrdili njihovu pretežito visoku pouzdanost: Narver i Slater, 1990 ($\alpha = 0.90$), Deshpande i dr. 1993 ($\alpha = 0.72$), Kohli i dr. 1993 ($\alpha = 0.51$). Deshpande i dr. (1998: 224-225), su kroz faktorsku analizu 44 tvrdnje (15 iz MKTOR, 20 iz MARKOR i 9 iz ljestvice Deshpande i dr. 1993), izlučili 10 tvrdnji (iz sve tri ljestvice) te formirali novu ljestvicu (skraćeno) nazvanu MORTN i sugerirali da se ista može primjenjivati za istraživanja šireg spektra, gdje je vremenski aspekt vrlo važan.

Mjerna ljestvica MORTN je svoju aplikaciju pronašla u istraživanjima reaktivne tržišne orijentacije, uz koju se koristi MOPRO ljestvica, razvijena od strane Narver i dr. (2004: 337) za mjerenje proaktivne tržišne orijentacije. Narver i dr. (2004: 339-342) su od početnih 34 tvrdnje, slijedeći standardni pristup razvoju mjernih ljestvica (Churchill 1979 i Hinkin 1995) finalizirali instrument s osam tvrdnji. Kroz istraživanje malog uzorka od 41 odjela u 25 poslovnih subjekata u SAD, dokazali su pozitivne učinke proaktivne tržišne orijentacije na uspjeh novih proizvoda ($\beta = 0.793$, $p < 0.01$), no ne i na inovativnost ($\beta = 0.194$). Rad Narver i dr. (2004), naišao je na značajno zanimanje istraživačke zajednice (krajem 2016, zabilježena

su 382 citata),[36] no primjena izvorne ili adaptirane MOPRO ljestvice paralelno s MORTN ljestvicom koja je reducirana na sedam tvrdnji (od izvornih 10), pokazala je različite učinke reaktivne i proaktivne tržišne orijentacije. Primjerice, Lamore i dr. (2013: 707) su utvrdili da reaktivna tržišna orijentacija ima veći utjecaj na tržišne performanse, kod niskog intenziteta kompetitivnosti u profitnom sektoru ($\beta = 0.679$, $p < 0.001$ za reaktivnu, prema $\beta = 0.451$, $p < 0.003$ za proaktivnu tržišnu orijentaciju).

Atuahene-Gima i dr. (2005: 475) su (suprotno postavljenoj hipotezi), zaključili kako je interakcija obiju orijentacija negativno povezana s uspjehom novih proizvodnih programa. Pritom, reaktivna tržišna orijentacija pokazuje ∪-oblik relacije, tj. povećanje koristi od jačanja reaktivne tržišne orijentacije nakon određene točke, a proaktivna ∩-oblik relacije s uspjehom novih proizvodnih programa, odnosno da jačanje proaktivne tržišne orijentacije opadajućim intenzitetom djeluje na uspjeh novih proizvoda. Slijedi da poslovni subjekt neće steći prednosti od simultanog jačanja reaktivne i proaktivne tržišne orijentiranosti.

Nadalje, Bodlaj (2010: 252-253) je kroz istraživanje 325 slovenskih poslovnih subjekata (proizvodnih i uslužnih), pronašla pozitivnu korelaciju proaktivne tržišne orijentacije i razine inovativnosti (*path coeff.* = 0.60), no za utjecaj reaktivne i proaktivne tržišne orijentacije na tržišne performanse je utvrdila da je statistički ne-značajan.

3.2.3. Utjecaj tržišne orijentacije na performanse

Premda su se rani radovi u kojima je obrađivana problematika sustavne primjene marketinga (primjerice, Felton 1959, Levitt 1960, McNamara 1972 i dr., citirano u Pavičić 2001: 102) samo usputno bavili procjenjivanjem povezanosti primjene marketinga s ostvarivanjem rezultata poslovanja, razvoj empirijskih modela tržišne orijentacije u ranim 1990ima, omogućio je provedbu brojnih istraživanja koje su sugerirala izravnu povezanost tržišne orijentacije i boljih performansi poslovnih subjekata. Štoviše istraživanja su osigurala dokaze, koji su tržišnu orijentaciju rangirali kao 'drugi najvažniji čimbenik poticanja performansi' (Doyle i Wong 1998, citirano u Harris 2001: 18).

Dominantni rezultati dosadašnjih (svjetskih i domaćih), istraživanja upućuju da razina tržišne orijentacije poslovnih subjekata ima pozitivan učinak na financijske poslovne performanse, a posebno prodaju, tržišni udjel i profitabilnost (primjerice, Jaworski i Kohli 1993, Slater i Narver 1994, Pelham i Wilson 1996, Baker i Sinkula 1999, Farrell 2000, Homburg i Pflesser

[36] Vidjeti na: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x/abstract, 12.12.2016.

2000, citirano u Ellis 2006: 1091; van Raaij i Stoelhorst 2008: 1280-1281; Kurtović 2004: 234; Bunić 2008: 251; Grbac i First 2011: 385). Dokazani su i pozitivni učinci na druge poslovne performanse (iako rjeđe istraživani), primjerice, na: zadovoljstvo i percipiranu kvalitetu te lojalnost potrošača (Becker i Homburg 1999, Homburg i Pflesser 2000, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1269) zaposlenike, zadovoljstvo poslom, dobar poslovni duh ili 'radni elan' (franc. *esprit de corps*), povjerenje u vodstvo i organizacijsku privrženost (Jaworski i Kohli 1993: 55; Ruekert 1992, Siguaw i dr. 1994, citirano u Kirca i dr. 2005: 25 i 27) inovativnost (Han i dr. 1998, Hurley i Hult 1998, citirano u Kirca i dr. 2005: 30) razvoj novih proizvoda (Atuahene-Gima i dr. 2005: 475; Baker i Sinkula 2002, 1999, Henard i Szymanski 2001, Gatignon i Xuereb 1997, citirano u Baker i Sinkula 2009: 449), izvoznu orijentaciju (Cadogan i dr. 2009: 79) te negativne učinke na ulogu stresa prodajnog osoblja (Siguaw i dr. 1994, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1270).

Ovakvi rezultati su naveli znanstvenike drugih disciplina da prepoznaju značaj tržišne orijentacije. Harris (2001: 18) je istaknuo sljedeća područja (i autore): strateški menadžment (Piercy i dr. 1997), upravljanje marketingom (Doyle i Wong 1998, Greenley 1995), upravljanje ljudskim resursima (Harris i Ogbonna 2001), upravljanje inovacijama (Atuahene-Gima, 1996, Han i dr. 1998) i promjenama organizacijske kulture (Harris i Ogbonna 1999).

Dostupni dokazi o pozitivnom utjecaju tržišne orijentacije na performanse, ipak nisu potpuno ujednačeni, budući da brojne analize pokazuju slabe ili statistički ne-značajne rezultate (primjerice, Chan i Ellis 1998, Shoham i Rose 2001, Langerak 2003, citirano u Ellis 2006: 1091; Gray i dr. 1998: 884; Harris 2001: 29-32). Pregled rezultata istraživanja tržišne orijentacije za razdoblje od 1990. do 2007. godine, prikazan je u tablici 14. u nastavku. Pritom su odabrani prikazani rezultati meta (i mega) analiza koje omogućavaju agregiranje rezultata nezavisnih istraživanja u različitim kontekstima da bi se dobila procjena povezanosti dva konstrukta, korigirana za statističke greške u uzorcima i mjerenju (King i dr. 2004, Field 2001, citirano u Grinstein 2008a: 169).

Tablica 14. Pregled rezultata meta (i mega) analiza provedenih istraživanja utjecaja tržišne orijentacije (TO) na performanse

Autor(i)	Razdoblje (područje)	Zastupljene djelatnosti (sektori)	Uzoraka (ispitanika)	Operacionalizacija tržišne orijentacije	Utjecaj TO na performanse (način mjerenja performansi i pouzdanost mjernog instrumenta)
Shoham i dr. 2005, prema 29 istraživanja	1992.-2002. (14 država na četiri kontinenta)	Profitni subjekti:18 uzoraka; MSP: 4 uzorka; Izvoznici: 3 uzorka; Javni sektor: 2 uzorka; Banke i hoteli: po 1 uzorak	35 (1.347)	Kohli i Jaworski = 17 Narver i Slater = 6 Kohli i Jaworski, Narver i Slater kombinirano = 2; Pelham = 2; Ruekert = 1	Utjecaj TO na performanse: r = 0.28, p < 0,05 (organizacijska predanost: r = 0.51; 'radni elan' – *esprit de corps*: r = 0.46; subjektivno mjerene performanse: r = 0.40, subjektivno i objektivno: r = 0.25, a objektivno mjerene: r = 0.07; MARKOR ljestvica r = 0.31, MKTOR ljestvica r = 0.30, ostale r = 0.26, no razlike među ljestvicama nisu statistički značajne).
Kirca i dr. 2005, prema 114 istraživanja	1990.-2004. (25 država na pet kontinenata)	Proizvodnja: 76 uzoraka; Usluge: 47 uzoraka	355 (61.561) samo za posljedice (*consequences*) tržišne orijentacije	Nije dostupno (analizirana povezanost pretpostavki i TO te TO i performansi)	Utjecaj TO na performanse: r = 0.46, p < 0.05 (usluge r = 0.26, proizv. r = 0.37; dobit r = 0.27, prodaja r = 0.26, tržišni udjel r = 0.31; zadovoljstvo potr. r = 0.45; inovativnost r = 0.45; org. predanost r = 0.71). TO objašnjava 10% varijanci u performansama
Cano i dr. 2004, prema 53 istraživanja	1994.-2002. (23 države na pet kontinenata)	Proizvodnja: 23; Usluge: 15; Mješovito: 20; Profitni sektor: 42; Neprofitni: 5 uzoraka; Mješovito: 10 uzoraka	58 (12.043)	Kohli i Jaworski = 27 Narver i Slater = 17 Kombinirano = 14	Utjecaj TO na performanse: r = 0.35, p < 0.05 (usluge r = 0.45, proizvodnja r = 0.33; profitni sektor r =0.31, neprofitni r = 0.55; subjektivno r = 0.41, objektivno r = 0.29; MARKOR r = 0.42, MKTOR r = 0.28; Cronbach α MARKOR = 0.83, MKTOR = 0.91). TO objašnjava 12 % varijanci u performansama
Ellis 2006, prema 56 istraživanja	1990.-2004. (28 država na pet kontinenata)	Nije objavljeno	58 (14.586)	Kohli i Jaworski = 43 Narver i Slater = 15	Utjecaj TO na performanse: r = 0.26, p < 0.05; SAD r = 0.36; zap. Europa r = 0.25; ist. Europa r = 0.19; tržišta u razvoju r = 0.23; razvijena tržišta r = 0.31; MARKOR r = 0.32, MKTOR r = 0.25; subjektivno mjereno 82 % slučajeva r = 0.28, objektivno r = 0.22. TO objašnjava < 7 % varijanci u performansama.
Grinstein 2008, 56 istraživanja	1994.-2006.	Nije objavljeno	69 (14.728)	Narver i Slater	Utjecaj TO na povećanje inovativnosti: r = 0.396
Vieira 2010, prema 27 istraživanja	1998.-2007. (Brazil)	Analizirani proizvodni i uslužni subjekti, no nisu pronađene statistički značajne razlike među sektorima	22 (4.537)	Kohli i Jaworski = 16 Narver i Slater = 6	Utjecaj TO na performanse: r = 0.39 (dobit r = 0.24, prodaja r = 0.14, tržišni udjel r = 0.41; org. predanost r = 0.53; inovativnost r = 0.37, sve za p < 0.001; subjektivno u 90% istraživanja r = 0.26, objektivno r = 0.38; MARKOR r = 0.43, MKTOR r = 0.15). TO objašnjava 15 % varijanci u performansama.
Vieira 2010, prema sedam meta analiza	1990.-2007. (studije s pet kontinenata)	Nije objavljeno	7 (120.246)	Nije objavljeno	Utjecaj TO na performanse: r = 0.33, p < 0.000, (subjektivno mjereni rezultati bolji od objektivnih u četiri meta analize; MARKOR ljestvica bolja od MKTOR u tri meta analize).
Chang i dr. 2014	Do 2013. (50 država)	Proizvodni i uslužni poslovni subjekti	441 (125.644)	Nije objavljeno	Utjecaj TO na inovativnost (β): radikalne inovacije = 0.35, inkrementalne = 0.34, novi proizvodi = 0.36, performanse = 0.16
Jaramillo i dr. 2015,141 studija	2010.-2014.	Nije objavljeno	49	Nije objavljeno	Utjecaj TO na performanse: r = 0.32; MKTOR r = 0,33 – 0,38, MARKOR r = 0.11 – 0.33 (po komponentama TO)

Izvori: Shoham i dr. 2005: 441-444, Kirca i dr. 2005: 27-29, Cano i dr. 2004: 180-181, 188, Ellis 2006: 1096-1099, Grinstein 2008a: 169-170, Vieira 2010: 46-52, Chang i dr. 2014: 241, 244; Jaramillo i dr. 2015: 6 i 8

Među rezultatima istraživanja prikazanim u tablici 14. treba istaknuti sljedeće:

- utjecaj tržišne orijentacije na ukupne performanse mjeren koeficijentom korelacije (r) iznosi od 0.26 do 0.46, tj. postoji slaba do srednje jaka pozitivna i statistički signifikantna povezanost;[37]
- pored utjecaja na ukupne performanse istraživan je i utjecaj na financijske i tržišne performanse: dobit (r = od 0.24 do 0.27), prodaja (r = 0.24 do 0.26), tržišni udjel (r = 0.31 do 0.41), kao i utjecaj na druge posljedice tržišne orijentiranosti, primjerice: organizacijska predanost (r = 0.51 do 0.71) i inovativnost (r = 0.37 do 0.40);
- tržišna orijentacija objašnjava od 7 do 15 % varijanci u performansama;
- istraživani subjekti neprofitnog sektora imaju srednje jaku razinu tržišne orijentacije (r = 0.55), a subjekti profitnog sektora slabu razinu (r = 0.31);
- subjektivno mjerene performanse pretežito pokazuju viši koeficijent (od r = 0.26 do 0.41), od objektivno mjerenih performansi (od r = 0.07 do 0.38);[38]
- tržišna orijentacija mjerena MARKOR ljestvicom pokazuje više rezultate (r = 0.31 do 0.43), u odnosu na rezultate mjerene MKTOR ljestvicom (r = 0.15 do 0.30), uz nešto višu pouzdanost MKTOR *vs* MARKOR ljestvice (Cronbach α = 0.91 *vs* 0.83).

U sveobuhvatnom pregledu literature u području tržišne orijentacije, Harris (2001: 29 i 31) je ustvrdio da se korelacija između tržišne orijentacije i performansi najviše temelji na analizama menadžerskih percepcija performansi. No objektivna mjerenja performansi su pokazala pozitivnu korelaciju samo u uvjetima visoko konkurentnog okruženja s niskom razinom tržišnih turbulencija. Kod suprotnih uvjeta (niska razina konkurencije i visoka razina turbulencija), utvrđeno je da tržišna orijentacija ima štetan učinak na performanse. Slijedi da je utjecaj tržišne orijentacije ovisan o nizu organizacijskih okolnosti, iz čega se može zaključiti da nije izgledno da će se učinkovitost tržišne orijentacije u profitnom sektoru, moći lako transferirati u javni sektor.

[37] Rasponi vrijednosti koeficijenata korelacije se u ovom doktorskom radu, evaluiraju prema preporukama Cohen i Holliday (1982, citirano u Bryman i Cramer 2005: 219) koji sugeriraju sljedeće kategorije: < 0.19 je vrlo slaba korelacija; 0.20 do 0.39 je slaba; 0.40 do 0.69 srednja; 0.70 do 0.89 visoka i od 0.90 do 1 vrlo visoka.

[38] Kirca i dr. (2005: 33) su u sklopu meta analize, razlike između subjektivnog i objektivnog mjerenja performansi dokazali i regresijskom analizom te utvrdili da subjektivna mjerenja donose više korelacije između tržišne orijentacije i performansi (β = .33, t-vrijednost = 3.08).

3.2.4. Implementacija tržišne orijentacije

Slater i Narver (1994: 54) su ustvrdili da se promatrano na dugi rok, sva tržišta mijenjaju te da će u određenoj fazi imati nizak rast, visok intenzitet konkurencije ili promjene u preferencijama potrošača, što zahtjeva kontinuirano visoku razinu tržišne orijentiranosti. Uobičajeno je da u vrijeme nižeg intenziteta konkurencije, malo vjerojatan razvoj tržišne orijentiranosti poslovnih subjekata, dok u vrijeme jačanja konkurencije, potreba za tržišno orijentiranim strategijama raste (Harris 2001: 34). Zbog toga je poželjno ulagati u stvaranje tržišno orijentiranog poslovnog subjekta u manje konkurentski intenzivnim vremenima. U kontekstu javnog sektora važno je istaknuti viđenja Kohli i Jaworski (1990: 14-15) koji su raspravljali da stabilno okruženje traži nisku razinu tržišne orijentacije, pa su potrebne samo male korekcije marketinškog miksa. Nadalje, što je niži intenzitet konkurencije, lakše će opstati poslovni subjekti s niskom razinom tržišne orijentacije (Pelham i Wilson 1996, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1275).

Siguaw i dr. (1998, citirano u Cervera i dr. 2001: 1270) su sugerirali da bi tržišnu orijentaciju trebalo usvojiti u svim tržišnim uvjetima te da koristi od tržišne orijentacije treba očekivati na dugi rok, što će kompenzirati troškove koji se odnose na kratki rok. Zaključno, s obzirom da poslovni subjekt uvođenjem tržišne orijentacije stječe temelj za kreiranje superiorne vrijednosti potrošačima, a time i konkurentsku prednost, biti tržišno orijentiran ne može nikada biti negativno (Slater i Narver 1994: 54).

Implementacija tržišne orijentacije može predstavljati kompleksan, dug, a ponekad i troškovno zahtjevan proces. Štoviše, to je i jedan od razloga zašto se tržišna orijentacija drži i važnom organizacijskom kompetencijom (Chang i Chen 1998, Jaworski i Kohli 1993, Vorhies i dr. 1999, citirano u Lings i Greenley 2009: 41). Kako je brojna literatura o tržišnoj orijentaciji proizašla iz resursno utemeljene teorije (engl. *resource-based theory*), tržišna orijentacija se drži i oblikom konkurentske prednosti (Gray i Hooley 2002, citirano u Foley i Fahy 2009: 16). Hunt (2002, citirano u Cano i dr. 2004: 191), sugerira: „ako je poslovni subjekt tržišno orijentiran, a njegovi konkurenti nisu, tada tržišna orijentacija može biti resurs koji unaprjeđuje tržišnu poziciju i stvara konkurentsku prednost i superiorne performanse.“ Ujedno je u sklopu resursno-utemeljenog pristupa, moguće olakšati implementaciju tržišne orijentacije, kroz isticanje ključnih sposobnosti koje subjekti moraju razviti da bi postali tržišno orijentirani, a ne samo kroz mjerenje razine tržišne orijentiranosti. Naime, tržišna orijentacija ima pozitivne korelacije s više sposobnosti poslovnih subjekata, poput (Hooley i

dr. 2005, Day 1994, citirano u Foley i Fahy 2009: 16): sposobnosti povezivanja s potrošačima (engl. *customer-linking capability*) i sposobnosti tržišnog opažanja (engl. *market-sensing capability*). Složenost procesa usvajanja tržišne orijentacije Kohli i Jaworski (1990: 16) su opisali navodeći primjer jednog izvršnog direktora koji je za dosizanje tržišne orijentiranosti poslovnog subjekta, isplanirao rok od četiri godine te ustvrdio: „uvijek će biti 'povuci-potegni' između nove ideje i starog načina izvršavanja poslova.“

3.2.4.1. Pretpostavke ostvarivanju tržišne orijentacije

Pretpostavke tržišne orijentacije su posebno zanimljive s gledišta implementacije tržišne orijentacije, budući da daju naznake o tome kako ostvariti tržišnu orijentiranost poslovnog subjekta (Kennedy i dr. 2003, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1276). Pritom su posljedice, a posebno utjecaj tržišne orijentacije na organizacijske performanse, dobile značajno više pažnje znanstvenika u odnosu na analize pretpostavki tržišne orijentacije (Kirca i dr. 2005: 282).

Analizirajući proces od prepoznavanja potrebe za uvođenjem tržišne orijentacije, do situacije u kojoj se poslovni subjekt može držati tržišno orijentiranim, već je Webster (1988: 29) identificirao više pretpostavki ostvarenju tog cilja, primjerice: prema potrošaču orijentirane vrijednosti i vjerovanja podržana od glavnih menadžera, integracija tržišnog i fokusa na potrošače u proces strateškog planiranja, kreiranje tržišno zasnovanih mjerila performansi te razvoj predanosti potrošačevim potrebama širom poslovnog subjekta.

Pretpostavke tržišne orijentacije su vrlo iscrpno i dugo istraživane u profitnom sektoru. Pritom se mogu razlikovati, eksterne pretpostavke, tj. čimbenici okruženja i interne pretpostavke – organizacijski čimbenici koji utječu na sklonost poslovnih subjekata da implementiraju tržišnu orijentaciju. Eksterne pretpostavke koje su predložene u literaturi obuhvaćaju tržišnu dinamiku (razina turbulencija) i intenzitet konkurencije (Avlonitis i Gounaris 1999, Kohli i Jaworski 1990, Pelham i Wilson 1996, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1276). Pulendran i dr. (2000: 125) su istraživanja internih pretpostavki grupirali u četiri područja/skupine autora: istraživanja čimbenika potpore glavnih menadžera (Felton 1959, Levitt 1969, Slater i Narver 1994, Webster 1988, Jaworski i Kohli 1993), (ne)sklonost prema preuzimanju rizika (Despande i Webster 1989, Jaworski i Kohli 1993), među-odjelna suradnja i konflikti (Kohli i Jaworski 1990, Jaworski i Kohli 1993, Ruekert i Walker 1987, Deshpande i Zaltman 1982) te organizacijski sustav, formalizacija,

centralizacija i sustavi nagrađivanja (Webster 1988, Jaworski 1988, Sigauw i dr. 1993, Brown i Widing 1994, Antilla i dr. 1995).

Kao najvažnije pretpostavke koje olakšavaju ili otežavaju primjenu tržišne orijentacije, Kohli i Jaworski su odredili (1990: 6-12), a zatim i operacionalizirali (Jaworski i Kohli 1993: 54-56) sljedeće: potpora glavnih menadžera (mora jasno komunicirati svoju predanost konceptu svim nadležnima unutar poslovnog subjekta), među-odjelna dinamika (formalne i neformalne interakcije i suradnja između odjela bez konflikata koji sprječavaju uspješnu među-odjelnu komunikaciju), te organizacijska struktura i dizajn (mogu značajno utjecati na komunikaciju ovisno o razini formalizacije i centralizacije). Nisu sve hipoteze o pretpostavkama tržišne orijentacije, empirijski dokazane. U tablici 15. prikazani su rezultati važnijih istraživanja u profitnom i izvan profitnog sektora.

Tablica 15. Pregled istraživanja pretpostavki tržišne orijentacije (TO)

Autor(i)	**Područje** (djelatnost)	**Uzoraka** (ispitanika)	**Rezultati istraživanja pretpostavki TO**
Jaworski i Kohli 1993	**SAD** (top 1000 kompanije)	**2** (134 i 123, ukupno = 257)	Pozitivan utjecaj za: potpora TO od strane glavnih menadžera $\beta = 0.24$, sustav nagrađivanja $\beta = 0.30$ do 0.31, (za $p < 0.001$), među-odjelnu suradnju $\beta = 0.20$ (za $p < 0.01$), te negativan utjecaj među-odjelnih konflikata $\beta = -0.17$ do -0.28 i centralizacije $\beta = -0.22$ (sve za $p < 0.01$).
Wood i dr. 2000	**SAD** (neprofitne bolnice)	**1** (237)	Pozitivan utjecaj za: potpora TO od strane glavnih menadžera $\beta = 0.22$ ($p < 0.005$), korporacijsko poduzetništvo $\beta = 0.52$ ($p < 0.001$)
Shoham i Rose 2001	**Izrael, SAD, Skandinavija** (industrijski subjekti)	**4** (95, 134, 123, 230, ukupno = 582)	Pozitivan utjecaj za: potpora TO od strane glavnih menadžera $\beta = 0.21$ do 0.48, preuzimanje rizika glavnih menadžera $\beta = 0.18$, među-odjelna suradnja $\beta = 0.20$ do 0.32 (sve za $p < 0.05$), sustav nagrađivanja $\beta = 0.13$ do 0.31 (za $p < 0.1$); te negativan utjecaj: među-odjelnih sukoba $\beta = -0.17$ do -0.32 i centralizacije $\beta = -0.22$ (sve za $p < 0.05$).
Cervera i dr. 2001	**Španjolska** (lokalna samouprava)	**1** (399)	Pozitivan utjecaj za: potpora TO od strane glavnih menadžera $r = 0.17$ (na stvaranje informacija), poduzetničko ponašanje $r =$ od 0.273 do 0.732 (na stvaranje i širenje informacija), sve za $p < 0.001$. Negativan utjecaj utvrđen za profesionalizam menadžmenta i djelatnika $r = -0.18$ do 0.29, i (za $p < 0.001$, odnosno < 0.05).
Kirca i dr. 2005, meta analiza prema 114 istraživanja	**25 država** Proizvodnja = 76 uzoraka; Usluge = 47 uzoraka	**63** (14.510) samo za pretpostavke tržišne orijentacije	Pozitivan utjecaj na TO: među-odjelne suradnje $r = 0.56$, potpora TO od strane glavnih menadžera $r = 0.44$, na tržišnim kriterijima zasnovan sustav nagrađivanja $r = 0.41$. Negativan utjecaj dokazan za: među-odjelne sukobe $r = -0.28$, centralizaciju $r = -0.27$ i formalizaciju $r = -0.12$, kao prepreke ostvarenju tržišne orijentacije (sve za $p < 0.05$).
Vieira 2010, meta analiza prema 27 istraživanja	Nije objavljeno	**13** (3.010)	Pozitivan utjecaj: među-odjelne suradnje $r = 0.64$, među-odjelnog okruženja (organizacijske kulture) $r = 0.53$, te 'pravila izvršavanja poslova' (razine formalizacije, kontrole, uloga, procedura i autoriteta na radnom mjestu) $r = 0.40$, sve za $p < 0.001$, osim među-odjelnog okruženja $p < 0.05$.
Kowalik 2011	**Poljska** (lokalna samouprava)	**5** (199, 49, 100, 80, 20, ukupno = 448)	Utvrđen slab, pozitivan utjecaj na TO: veličine mjerene brojem odjela $\beta = 0.034$ i brojem zaposlenih $\beta = 0.18$, profesionalizma mjerenog iskustvom zaposlenika u javnoj administraciji $\beta = 0.027$ i treninga u području marketinga $\beta = 0.14$, ali uz negativan utjecaj razine obrazovanja $\beta = -0.06$.

Izvori: Jaworski i Kohli 1993: 58, 61, Wood i dr. 2000: 221, Shoham i Rose 2001: 17, Cervera i dr. 2001: 1273 i 1278, Kirca i dr. 2005: 28, Vieira 2010: 46-47, Kowalik 2011: 62, 65, 70

Uz rezultate istraživanja prikazane u tablici 15. treba istaknuti i pretpostavke čija je povezanost s tržišnom orijentacijom, istraživana u javnom sektoru:

- Organizacijske osobine, poput veličine i broja odjela (engl. *departmentalization*), za koje su utvrđene negativne korelacije s tržišnom orijentacijom kod Cervera i dr. (2001: 1275) i Balabanis i dr. (1997: 596), a pozitivne kod Kowalik (2011: 66), te Naidu i Narayana (1991: 26). Narver i Slater (1990: 29 i 32) su razmjernu organizacijsku veličinu konceptualizirali kao kontrolni čimbenik veze između tržišne orijentacije i poslovnih performansi te zaključili da su veći subjekti manje zainteresirani postati tržišno orijentirani.
- Poduzetničko ponašanje i poduzetnička orijentacija su također konceptualizirani kao pretpostavka tržišne orijentacije i to u formi '(ne)sklonosti menadžmenta preuzimanju rizika' u profitnom sektoru (Kohli i Jaworski 1990: 8) Istraživane su i sve tri komponente poduzetničke orijentacije (prema konceptu Miller, 1983): inovativnost, sklonost preuzimanju rizika i proaktivnost (Bhuian, 1992: 153). Pozitivne korelacije poduzetničkog ponašanja/orijentacije i razine tržišne orijentacije u javnom sektoru utvrdili su, primjerice, Cervera i dr. (2001: 1275) i Dwairi i dr. (2012: 503).[39]

Dva važna zaključka mogu se donijeti u vezi implementacije tržišne orijentacije. Prvo, pretpostavke tržišne orijentacije predstavljaju važne poluge za jačanje tržišne orijentacije u poslovnim subjektima. Bolje razumijevanje ovih pretpostavki će zasigurno pomoći menadžerima u njihovim nastojanjima da primjene tržišnu orijentaciju. Primjerice, studije koje su se fokusirale na prepreke implementaciji tržišne orijentacije (Bisp 1999, Harris 2000, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1277-1278) su važan korak prema više praktično orijentiranim modelima tržišne orijentacije. Drugo, medijacijska uloga razvoja proizvoda i inovacija, sugerira da samo poboljšanje razine tržišne orijentacije, možda nije dovoljno da unaprijedi performanse poduzeća. Utjecaj implementacije tržišne orijentacije na performanse čini se da ovisi o načinima na koje tržišna orijentacija unaprjeđuje ključne poslovne procese (Conduit i Mavondo 2001, Harris i Ogbonna 2001, Hult i dr. 2005, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1277-1278).

[39] Više o poduzetničkom ponašanju u sklopu točke 5.

3.2.4.2. Moderatori i medijatori tržišne orijentacije

Pored pretpostavki istraživan je i utjecaj moderirajućih i medijatorskih varijabli na konstrukt tržišne orijentacije, odnosno na relaciju tržišne orijentacije i performansi. Istraživanja sugeriraju da relacija tržišne orijentacije i performansi može biti moderirana varijablama poput tržišnih ili tehnoloških turbulencija te intenzitetom konkurencije (Greenley 1995, Han i dr. 1998, Homburg i Pflesser 2000, Jaworski i Kohli 1993, citirano u Ellis 2006: 1091).

Utjecaj moderatora nije svugdje dokazan, primjerice, za intenzitet konkurenata dio istraživanja potvrđuje statističku značajnost (Jaworski i Kohli 1993, Slater i Narver 1994, Greenley 1995, Appiah-Adu 1998, Kumar i dr. 1998, citirano u Harris 2001: 34) no druga istraživanja nisu potvrdila takve zaključke (primjerice, Subramanian i Gopalakrishna 2001, citirano u Ellis 2006: 1091). Kirca i dr. (2005: 36) su kroz meta analizu kao najčešće istraživane moderatore prepoznali: tržišne i turbulencije okruženja, razinu konkurentskog intenziteta i razinu tehnoloških turbulencija. Utvrdili su da većina analiziranih radova (između 1990. i 2004. godine), pokazuje statistički neznačajan utjecaj (kod 64 % radova). U 26 % radova utvrdili su pozitivan utjecaj navedenih moderatora na relaciju tržišne orijentacije i performansi (tj. osnaživanje relacije), a 10 % negativno. Kroz opsežan pregled literature, Wrenn (1997, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1270) je također zaključio da spomenuti moderatori imaju mali učinak na relaciju tržišne orijentacije i performansi poslovnog subjekta.

Subjekti javnog sektora se također susreću s turbulentnim, kompleksnim i promjenjivim okruženjem, proračunskim rezovima, konzumerizmom, privatizacijom, konkurencijom među lokacijama za privlačenje ulaganja i događaja, kao i konkurencijom među javnim, privatnim i neprofitnim subjektima za pribavljanje usluga. Prema Cervera (1999: 57) za javni sektor važni su sljedeći potencijalni izvori turbulencija: demografski (primjerice, starenje stanovništva, obitelji s manje članova), socio-ekonomski (primjerice, odnos bogatih i siromašnih, nezaposlenost, snaga ekonomije), zakonski (primjerice, razina poreza, fiskalna i upravljačka decentralizacija), kulturni (promjene navika građana), tehnološki (e-uprava) i drugi. Pritom različite vrste i intenzitet turbulencija u okruženju, mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na tržišnu orijentaciju. Nedostatak percepcije o promjenama okruženja kod menadžera subjekata u javnom sektoru, učiniti će da oni ostanu u tradicionalnim strukturama i niječu potrebu uvođenja unapređenja (Cervera i dr. 2001: 1268). Prema rezultatima istraživanja (Cervera i dr. 2001: 1275), utvrđeno je da će španjolske lokalne samouprave, koje

percipiraju da se nalaze u turbulentnom okruženju, biti će više tržišno orijentirane: veličine gama regresije (γ) za prikupljanje informacija = 0.950, širenje informacija = 0.203 i tržišno orijentiranu reakciju = 0.888.

U pogledu medijatorskih varijabli dokazana je snažna povezanost inovativnosti i više tržišno orijentiranih poslovnih subjekata, budući da oni posjeduju prednost u znanjima u odnosu na konkurente. To im omogućuje da postanu vještiji u razvoju novih proizvoda, što ima pozitivan učinak na zaposlenike, potrošače i poslovni subjekt u cjelini (Cooper 1979, Han i dr. 1998, Langerak i dr. 2004, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1270). Meta analizom Kirca i dr. (2005: 30) su utvrdili neizravne učinke inovativnosti, lojalnosti potrošača i kvalitete ($\beta = 0.13$, $p < 0.05$), na relaciju tržišne orijentacije i performansi, pokazujući da ti čimbenici čine zamjetan dio ukupnog utjecaja tržišne orijentacije na performanse ($\beta = 0.30$, $p < 0.05$), odnosno da imaju parcijalne medijacijske učinke. Dokazano je i da drugi medijacijski činitelji mogu pozitivno djelovati na upravljanje odnosima s potrošačima (engl. *customer relationship management – CRM*) i upravljanje opskrbnim lancem (Day 1994, Martin i Grbac 2003, Srivastava i dr. 1999, citirano u van Raaij i Stoelhorst 2008: 1270).

3.2.4.3. Pristupi i prepreke uvođenju tržišne orijentacije

Implementacija koncepcije marketinga kroz tržišnu orijentaciju u poslovnu praksu, može dovesti do operativnih poteškoća. U tom smislu istraživači u području ponašanja potrošača, upozoravaju na potencijalne jazove između stavova ljudi i njihovih aktualnih (Pieters 1988, citirano u Gray i dr. 1998: 884). Na sličan način poslovni subjekti mogu imati poteškoće oko primjene koncepcije marketinga, zbog nedostatka sposobnosti (tražena znanja, vještine i sustavi) ili prilika, budući da u okruženjima nižeg intenziteta konkurencije, proizvodna orijentacija može biti profitabilnija od tržišne, odnosno orijentacije prema potrošačima (Gray i dr. 1998: 884).

U pogledu uvođenja tržišne orijentacije, brojni znanstvenici su kroz teorijske i empirijske radove, predložili raznovrsne pristupe. U sveobuhvatnoj analizi posvećenoj upravo temi uvođenja tržišne orijentacije, van Raij i Stoelhoerst (2008: 1289-1290) su klasificirali i usporedili stanovišta niza autora koji su oblikovali devet različitih pristupa (tablica 16.).

Tablica 16. Pregled istraživanja modaliteta uvođenja tržišne orijentacije (TO)

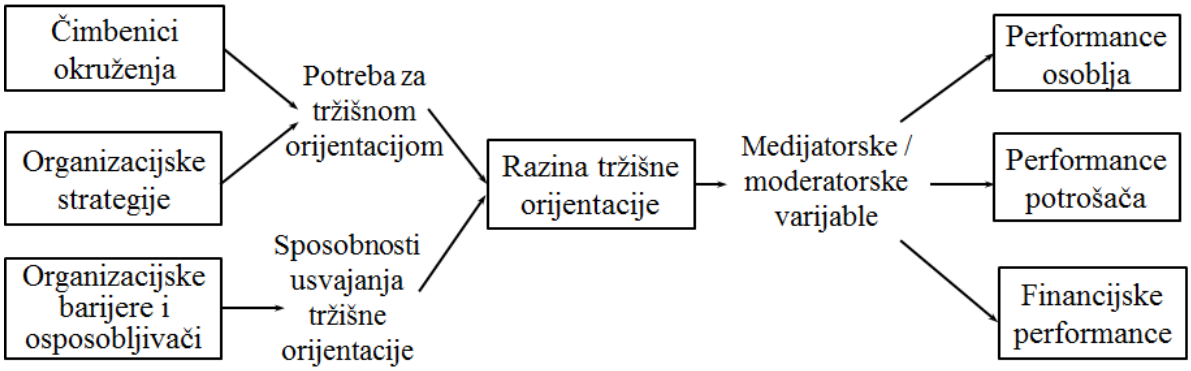
Autori	Pristupi	Preporuke	Uporišta preporuka
Kohli i Jaworski 1990	TO kao aktivnosti	Glavne menadžere uvjeriti da budu predani projektu; Unaprijediti suradnju i reducirati sukobe među odjelima; Redizajnirati organizacijsku strukturu, sustav nagrađivanja i sl.	Intervjui s 62 menadžera; rezultati ispitivanja oko 500 menadžera pokazali su korelaciju TO i pet čimbenika uvođenja TO
Lichtenthal i Wilson 1992	TO kao ponašajne norme	Utvrđivanje postojećih vrijednosnih normi; Razvoj liste poželjnih ponašanja; Razvoj programa 'odozgo-prema dolje' da bi se izmijenile norme i/ili kreirale nove norme	Konceptualni rad
Ruekert 1992	TO kao aktivnosti	Utvrđivanje sadašnjih ponašanja, sistema, osobnih ishoda i poslovnih performansi; Prilagodba sustava regrutiranja i selekcije; Prilagodba sustava treninga osoblja; Prilagodba sustava nagrađivanja i kompenzacija	Istraživanje 400 menadžera poslovnih subjekata, potvrdilo korelaciju TO i regrutiranja, treninga i nagrađivanja
Day 1999	TO kao sposobnost	Utvrđivanje sadašnje razine praćenja tržišta te sposobnosti povezivanja s potrošačima i kanalima; Anticipacija budućih potreba za sposobnostima; Redizajni poslovnih procesa; Naglasiti potrebu predanosti menadžmenta; Kreativno koristiti informacijsku tehnologiju; Povisiti ciljeve unapređenja i kontinuirano pratiti poboljšanja	Pretežito konceptualan rad; opis poslovnih slučajeva za ilustraciju procesa dosizanja tržišne orijentiranosti
Narver i Slater 1998	TO kao org. kultura	Koristiti *a priori* znanja za pridobivanje predanosti kontinuiranom stvaranju superiorne vrijednosti za potrošača; Koristiti iskustveno učenje da bi se kreiralo razumijevanje načina uvođenja novih normi	Konceptualni rad
Homburg 2004	Tržišno orijentirano upravljanje kao org. sustav	Reducirati broj hijerarhijskih razina, odrediti odgovorne menadžere i na ključne pozicije postaviti marketinški obrazovane ljude; Povećati suradnju među funkcijama; Osnažiti zaposlenike koji kontaktiraju s potrošačima i uključiti potrošače u redizajn procesa i odlučivanje; Prikupiti i širiti informacije te ih čuvati u dostupnom info sustavu; Mjeriti i analizirati tržišno-utemeljene performanse; Regrutirati ljude sklone orijentaciji prema potrošačima, koristiti treninge za širenje informacija, procjenjivati performanse i nagrađivati temeljem zadovoljstva potrošača	Istraživanje provedeno na 240 strateških poslovnih jedinica, pokazalo je korelaciju tržišno orijentiranog sustava i performansi; 50 intervjua s menadžerima potvrdilo mnoge čimbenike uvođenja TO
Harris 2002	TO kao org. kultura	Prepoznati i suprotstaviti se negativnim organizacijskim ponašanjima (poput sukoba, formaliziranja i politiziranja); Identificirati i poticati pozitivna organizacijska ponašanja (poput komunikacije); Koristiti participativni i podupirući stil vođenja u implementaciji tržišne orijentacije i tako izbjeći instrumentalizirani stil vođenja; Koristiti regrutiranje i treninge osoblja da bi se uspostavio odgovarajući stil vođenja	Tri dubinska poslovna slučaja i podaci 107 poslovođa prodavaonica nude potporu primjeni ponašajnih čimbenika; podaci 323 poslovna subjekta podržali izbor stila vođenja
Kennedy i dr. 2003	TO kao org. kultura	Osigurati neprekinuti krug strastvenog, iskrenog, jedinstvenog i predanog vodstva od glavnih do lokalnih menadžera, radi potpore orijentaciji prema potrošačima; Korištenje povratnih informacija temeljem zahtjeva potrošača i performansi, da bi se usadila kultura povezanosti među odjelima; Prikupljati, širiti i koristiti podatke od internih i eksternih potrošača tako da orijentacija prema potrošačima postane samo-održavajuća	Dva dubinska poslovna slučaja pokazuju razlike između progresivnih poslovnih subjekata i onih koji se teško probijaju
Gebhardt i dr. 2006	TO kao org. kultura	Skupina osnaženih (engl. *empowered*) menadžera treba kreirati koaliciju da bi zacrtali proces promjena; Cjelovita transformacija organizacijske kulture, kroz razvoj vrijednosti i normi, povezivanje zaposlenika i potrošača te zamjena disidenata s onima koji vjeruju; Formalne promjene, poput prilagodbe nagrađivanja i treninga, trebaju slijediti neformalne; Praćenje organizacijskog ponašanja novo-zaposlenih, stvaranje rituala i trajne tržišne veze koristiti za održavanje nove orijentacije	Etnografske studije sedam poslovnih subjekata, otkrile su proces kulturne transformacije koji sadrži četiri faze

Izvor: van Raij i Stoelhoerst 2008: 1289-1290

Gledano s menadžerske perspektive, izgledno je da će ovako brojni i raznovrsni pristupi, prikazani u tablici 16., pretrpati menadžere s idejama, prednostima i nedostacima pojedinih pristupa, dok oni žele odgovore na pitanja (van Raij i Stoelhoerst 2008: 1291): 'što' učiniti (koji su osposobljivači – engl. *enablers*, tržišne orijentacije), 'kako' krenuti (koje intervencije učiniti) i 'gdje' korigirati aktivnosti (da bi se predvidjelo koje dimenzije tržišne orijentacije će utjecati na performanse).[40]

Sagledavajući svih devet pristupa uvođenju tržišne orijentacije i tri ključna pitanja s menadžerskog stanovišta, van Raij i Stoelhoerst (2008: 1292) su predložili objedinjeni okvir koji podrazumijeva sedam osposobljivača (*enablers*): *struktura* (manje hijerarhijskih razina, centralizacije i veća suradnja među funkcijama), *dizajn procesa* (za kreiranje i isporuku vrijednosti, osnaživanje zaposlenika u izravnom kontaktu s potrošačima i uključivanje potrošača u redizajn), *informacijski sustav* (kreativnu uporabu informacijske tehnologije), *sustav nagrađivanja* (prema tržišno zasnovanim performansama), *vodstvo* (predanost menadžmenta konceptu tržišne orijentacije), *ponašajne norme i vrijednosti* (programi za njihove promjene i unapređenja) i *kompetentan menadžment* (regrutiranje, selekcija i trening radi razvoja tržišno orijentiranih vještina). Na shemi 3., dat je prikaz svih komponenti, elaboriranih u sklopu prethodnih potpoglavlja,[41] kao i pozicija navedenih osposobljivača i različitih performansi (šire o utjecaju tržišne orijentacije na performanse, u točki 3.2.3.).

Shema 3. Okvir pretpostavki i posljedica tržišne orijentacije



Izvor: van Raij i Stoelhoerst 2008: 1292

[40] Gotovo istovjetan pristup imaju Kaur i Gupta (2010: 97) koji predlažu definiranje: 1) mjesta promjena, tj. „što bi trebalo mijenjati“ – koja vjerovanja, ponašanja i sustave, te 2) strategija za promjenu, tj. „kako bi se trebalo mijenjati“, primjerice, *top-down* ili *bottom-up* strategije, pri čemu je poželjan pristup koji uključuje tri pitanja iz 'teorije ograničenja' (Goldratt 1990, 1994, citirano u Kaur i Gupta 2010: 98): „što mijenjati, u kom smjeru mijenjati i kako izazvati promjenu“.

[41] Vidjeti točke 3.2.4.1. i 3.2.4.2.

U sklopu prikazanog okvira pretpostavki i posljedica tržišne orijentacije (shema 3.), posebno treba u kontekstu procesa uvođenja tržišne orijentacije (odnosno implementacije koncepcije marketinga), obratiti pažnju na 'potrebu za tržišnom orijentacijom'. Naime, svaki poslovni subjekt funkcionira u specifičnim okolnostima, koje ponekad (obično zbog niske razine tržišnih ili tehnoloških turbulencija, tj. stabilnog okruženja), ne potiču na značajne korekcije poslovnog upravljanja. Ova činjenica je posebno važna u kontekstu javnog sektora, što je predmet proučavanja narednog potpoglavlja.

Pored organizacijskog pristupa uvođenju tržišne orijentacije, odnosno koncepcije marketinga, zamjetan broj menadžera je istaknuo logične argumente koji pogrešno navode na zaključak da uvođenje tržišne orijentacije, podrazumijeva značajne troškove. Harris i Piercy (1997: 34-37) su argumentima protiv uvođenja tržišne orijentacije, pridružili i kontra argumente (prikaz u tablici 17. u nastavku).

Tablica 17. Usporedba tržišno i ne-tržišno orijentiranog menadžmenta

Aktivnosti i resursi	Ne-tržišno orijentirani	Tržišno orijentirani	Dodatni trošak
Edukacija i usavršavanje	Edukacije o procedurama	Edukacije o usluživanju potrošača	Minimalan
Informacijski sustav	Podaci o prodaji i troškovima	Informacije o potrošačima i tržištima	Minimalan
Formalno planiranje	Planiranje oko proizvoda	Planiranje oko potrošača	Nikakav
Sustav nagrađivanja	Bonusi prema prodaji	Bonusi prema zadovoljstvu potrošača	Nikakav
Komunikacijski sustav	Podaci o novim procedurama	Komuniciranje o potrebama potrošača	Nikakav
Regrutiranje i stažiranje	Selekcija samo prema formalnim kvalifikacijama	Selekcija prema sposobnostima usluživanja potrošača	Nikakav
Vrijeme menadžera	Usmjereno na prodaju i troškove	Usmjereno na potrošače	Nikakav

Izvor: Harris i Piercy 1997: 37

Usporedba na tablici 17. upućuje na zaključak da mnogi argumenti istaknuti protiv implementacije (ili jačanja), tržišne orijentacije nemaju opravdanje u praksi. Ipak te argumente svakako treba uzeti u obzir u procesu uvjeravanja u prednosti i koristi boljeg prepoznavanja potreba, praćenja tržišnih promjena ili aktivnosti konkurenata, budući da mogu značajno usporavati ili čak onemogućiti potrebne promjene prema tržišno orijentiranim ponašanjima, a posljedično i promjene u organizacijskoj kulturi. Povezanost tržišno orijentiranih ponašanja (aktivnosti) i tržišno orijentirane kulture, već je istaknuo Padanyi (2001: 77-78) koji je takav pristup predložio i operacionalizirao (šire u točkama 3.2.1.2. i 4.2.2.).

3.3. Tržišna orijentacija u javnom sektoru

3.3.1. Širenje koncepcije marketinga izvan profitnog sektora

Brojni prominentni marketinški stručnjaci (primjerice, Drucker 1990, Kotler 1972, Kotler i Andreasen 1996, Rados 1981, citirano u Modi i Mishra 2010: 564) su zagovarali širenje koncepcije marketinga na neprofitni sektor. Promišljanje širenja djelovanja marketinga izvan profitnog sektora datira još od vremena kada su Kotler i Levy (1969: 15), isticali da se marketing može vezati ne samo uz općepoznate termine prodaje, tržišnog utjecaja i uvjeravanja potrošača, već i slabije prijemčivo značenje o koncepciji marketinga kao „pažljivom služenju i zadovoljavanju ljudskih potreba," i to za sve profitne i neprofitne poslovne subjekte. Usprkos dugo prisutnoj ideji o primjenjivosti marketinga izvan profitnog sektora, marketing je često uzgredno prisutan u osiguranju ključnih usluga u javnom sektoru i svodio se najčešće samo na uporabu pojedinih marketinških tehnika (Roberto 1992, citirano u Caruana i dr. 1999: 60). Tako nisku razinu prihvaćenosti koncepcije marketinga u javnom sektoru, vjerojatno su uzrokovali i zagovornici ograničenosti primjene marketinga izvan profitnog sektora (primjerice, Arndt 1978, citirano u Deng i Dart 1994: 725).

Transponiranje – širenje marketinga iz konvencionalne sfere u sferu neprofitnog marketinga, odraz je prije svega transformacije okruženja koje teži boljem, cjelovitijem zadovoljenju pojedinca, a agregatno i društva u cjelini (Meler 2003: 62). Bržem prenošenju marketinških znanja iz područja proizvoda i usluga na neprofitni i javni sektor pogodovao je razvoj više grana marketinške discipline, a prvenstveno 'društvenog marketinga' (pojam uveden po prvi puta od Kotler i Zaltman 1971, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 201). Koncept društvenog marketinga usmjeren je na promjene ili jačanje stavova individualaca i skupina građana, s krajnjim ciljem stvaranja dobrobiti za društvo u cjelini.

Dio 'zasluga' za širenje marketinga izvan profitnog sektora ima i neprofitni marketing, koji je odvojio marketing od izravne povezanosti sa stvaranjem dobiti (među prvim autorima Kotler i Murray 1975, Kotler 1979, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 201). Tako marketing prestaje biti samo u funkciji ciljeva prodaje i dobiti, već i u funkciji ostvarenja viših društvenih ciljeva, povećanja kvalitete života, prije svega. U tom kontekstu sve važnije mjesto dobiva 'makromarketing', a posebno 'marketing kvalitete života', koji kao filozofski, ali i strategijski pristup, podrazumijeva „poslovni mehanizam kojim se planira, određuju cijene, promoviraju i

distribuiraju ekonomska dobra potrošačima tako da im se osigura najveće moguće blagostanje“ (Sirgy i dr. 2000, citirano u Lončarić 2009: 8-9).

Važnost orijentacije prema potrošačima, odnosno tržišne orijentacije naglašava se i u marketinškoj literaturi koja je već istaknuta kao značajna pretpostavka širenja marketinga izvan profitnog sektora. Tako su već u sklopu formulacije koncepta tržišne orijentacije, Narver i Slater (1990: 33), ustvrdili da je tržišna orijentacija važna za svako tržišno okruženje, sugerirajući da problem ne-ekonomičnosti primjene tržišne orijentacije u nekim okruženjima, koji su postavili Miles i Snow (1978), nije relevantan. Ipak potpuna primjenjivost koncepta tržišne orijentacije u neprofitnom sektoru naišla je na osporavanje više autora (primjerice Doque-Zuluaga i Schneider 2008, Liao i dr. 2001, Sargeant i dr. 2002, citirano u Llonch i dr. 2016: 43). Pritom je važnije zapitati se što poslovni subjekti na pojedinom tržištu percipiraju kao poželjnu razinu tržišne orijentacije vodeći računa o trenutnoj i očekivanoj situaciji u tržišnom okruženju.

Zamjetnu ulogu u kontekstu širenja marketinga izvan profitnog sektora ima razdoblje krajem 1980ih i početkom 1990ih kada su svojim radovima Dwyer i dr. 1987 te Morgan i Hunt 1994 (citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 201), inicirali važnu promjenu usmjerenja u marketinškoj teoriji i praksi, kreiranjem discipline 'marketinga odnosa' (engl. *relationship marketing*), odnosno orijentacije na odnose (engl. *relationship orientation*). Orijentacija na odnose se fokusira na stvaranje dugoročnih vrijednosti za potrošače uz manje naglaska na kratkoročnoj profitabilnosti u odnosu na dugoročno održive koristi. Važnost marketinga odnosa za prihvaćanje koncepcije marketinga i tržišne orijentacije u javnom sektoru može se prepoznati i kroz razvoj REMARKOR mjerne ljestvice konstrukta orijentacije prema marketingu odnosa (engl. *relationship marketing orientation*), koju je izvorno razvio Clarkson (1998, citirano u Gillett 2015: 6), na temelju Kohli i Jaworski (1993) MARKOR ljestvice i to u profitnom sektoru (kemijska industrija). Gillet je izvornu ljestvicu prilagodio i ponovo uspješno testirao u pogledu pouzdanosti i u lokalnom javnom sektoru u Engleskoj. Značenje interakcije s potrošačima izvire ne samo iz teorije marketinga odnosa, već i iz područja marketinga usluga (Cowell 1984, Grönroos 1981, Gummesson 1991, citirano u Liao i dr. 2001: 256). Marketing usluga posebno ističe ulogu zaposlenika uslužnog sektora, gdje se proizvodnja i potrošnja odvijaju istovremeno, pa zaposlenik zapravo predstavlja uslugu, što razvoj savjesne brige o potrošaču čini krucijalnom (Groonroos 1981 i Sasser i dr. 1976, citirano u Liao i dr. 2001: 256).

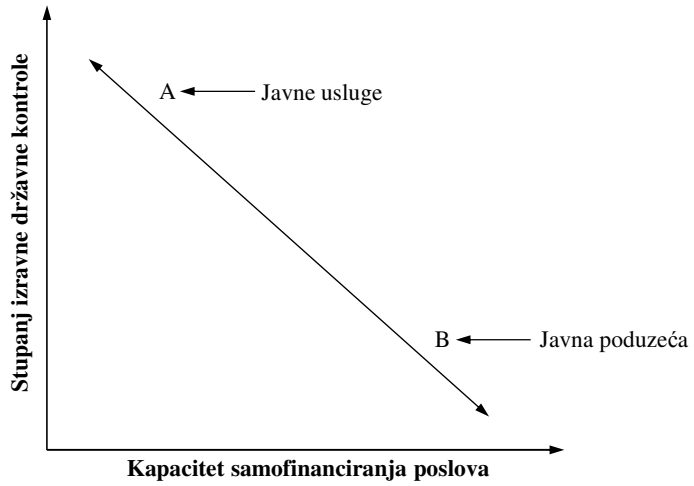
3.3.2. Posebnosti marketinga u javnom sektoru

Marketing se često u javnom sektoru percipira kao pretjerano komercijalni koncept te je zbog značajnih razlika između dva konteksta, prema dijelu autora u najboljem slučaju irelevantan, a u najlošijem neprimjeren, kontraproduktivan, pa i štetan za subjekte koji isporučuju javne usluge (Walsh 1991, Caruana i dr. 1997, Laing i McKee 2001, citirano u Laing 2003: 427). Kotler i Lee (2007: 10), drže marketing jednim od najzanemarivanijih i najneistraženijih područja od strane službenika javnog sektora. Nevoljkost praktičara javnog sektora da prihvate marketinška načela, potiče i percepcija javnih usluga kao jedinstvenih i karakterističnih za '*etos*' javnog sektora (Walsh 1991, citirano u Laing 2003: 430). Zato je uputno pobliže analizirati razlike između javnog profitnog sektora.

3.3.2.1. Razlike javnog i profitnog sektora

Promatrati razlike između javnog i profitnog sektora kao između dvaju uniformnih cjelina, predstavlja preveliko pojednostavljivanje (Octon 1983 i Roberto 1991, citirano u Burton 1999: 375). Naime, s razvojem istraživanja marketinga javnih usluga, više se pažnje poklanja diversificiranosti javnih usluga, kao i važnosti tih specifičnosti za izbor odgovarajućeg, učinkovitog marketinškog pristupa za određeni kontekst javnih usluga (Pollitt 2004, McGuire 2012, citirano u Peattie i dr. 2012: 990). Primjerice, ako je riječ o javnim poduzećima koja isporučuju 'opipljive' proizvode, poput vode, plina ili električne energije te samostalno ostvaruje prihode, puno će lakše primijeniti marketinške pristupe prepoznate u privatnom sektoru, u odnosu na javni sektor koji se bavi promjenama ponašanja (primjerice, zdravstvenih navika građana). Odnos tih dijelova javnog sektora prikazuje grafikon 1.

Grafikon 1. Odnos između autonomije i izvan proračunskog financiranja



Izvor: Sadler 1999: 33

Nadalje, subjekti javnog sektora u koji pružaju usluge u djelomično privatiziranim domenama poput, primjerice, zdravstva, javnog prijevoza, poštanskih usluga ili najma stambenih prostora, slijede slične poslovne ciljeve kao i subjekti privatnog sektora (Ferrari 2006, Karrpi i Haveri 2009, Zahra i dr. 2000, citirano u Kok i Driessen 2012: 1901). Slijedi da se širok spektar različitih subjekata koje obuhvaća javni sektor (primjerice, od vlade i agencija, regionalnih i lokalnih vlasti, javnog zdravstva, školstva, vojske, do javnih poduzeća, istraživačkih institucija i mnogih drugih), može locirati na kontinuumu od subjekata koji ne sudjeluju u razmjeni (primjerice, ministarstva), pa do kvazi-komercijalnih subjekata (javna ili komunalna poduzeća). Svi ostali javni subjekti se svrstavaju između ovih ekstrema (Common i dr. 1992, citirano u Kearsey i Varey 1998: 52). Na sličan način Laing (2003: 438) promatra spektar javnih usluga koje se mogu postaviti u kontinuumu između:

- onih s dominantnim društvenim koristima (poput carine ili pravosuđa, gdje prevladava profesionalno rasuđivanje), koji nevoljko prihvaćaju koncept tržišne orijentiranosti, čak i kada se pokušava usaditi *etos* usluživanja potrošača u susrete s građanima i drugim korisnicima javnog sektora i
- onih s dominantnim osobnim koristima (poput javnog prijevoza ili najma javnih stanova, gdje prevladava rasuđivanje korisnika), gdje postoje jasni komercijalni pandani, stoga su pružatelji javnih usluga prijemčiviji za usvajanje tržišno orijentiranog pristupa, procesa i kulture.

Razlike pojedinih dijelova javnog sektora mogu se povezati s razgraničenjem na proizvodnu, prodajnu i marketinšku koncepciju. Pritom proizvodnu koncepciju, uobičajeno primjenjuje većina subjekata javnog sektora koja se u cijelosti financira iz proračuna, što rezultira nebrigom za potrebe i zadovoljstvo korisnika (osim obrane i policije, u ovu kategoriju se mogu uvrstiti, primjerice, prekapacitirani javni sportski objekti ili prometnice, lokalne javne uprave koje upravljaju praznim javnim galerijama, kazalištima i sl.). Prodajna koncepcija može se prepoznati kod subjekata javnog sektora koji dio ili većinu svog prihoda ostvaruju na 'kvazitržištu' (primjerice, komunalna društva). Ovi subjekti obično koriste neke od marketinških alata (najčešće promociju), da bi povećali prodaju/korištenje svojih usluga i tako ostvarili dodatne prihode ili u javnosti opravdali svoje djelovanje (primjerice, promocija akcijskih cijena parkiranja u javnim garažama). Ovakva situacija pokazuje da javni subjekti još uvijek 'boluju' od poslovne miopije i ne prepoznaju potrebu uvođenja marketinške koncepcije. Nadalje, izostanak primjene marketinškog pristupa, posebno u javnoj upravi

otvara prostor za pretjeranu birokratizaciju, a time i daljnje smanjenje potencijala za uspješno zadovoljavanje potreba korisnika (Meler 1994: 78-79, 81).

Chew i Vinestock (2012: 492) su analizom poslovnih slučajeva lokalne samouprave u Engleskoj i Walesu, utvrdili i značajne razlike u tržišnoj orijentiranosti između pružatelja usluga koje su ti subjekti javnog sektora dužni osigurati sukladno zakonima i diskrecijskih usluga koje pružaju kao odgovor na druge zahtjeve dionika. Tako se kod pružanja diskrecijskih usluga kao kriteriji uspješnosti odabiru ciljani prihodi i participacija korisnika, dok kod obaveznih usluga to nisu prioritetni ishodi.

U pogledu razlika između profitnog i javnog sektora, drži se da su aktivnosti u profitnom sektoru u konačnici usmjerene ka susretanju potreba i očekivanja potrošača, dok se javna uprava primarno rukovodi svojom misijom izvršavanja zakona i drugih propisa te povećanje zadovoljstva korisnika nije glavna briga javnih subjekata (Jurisch i dr. 2012, Goldkuhl i Lind 2008, Grimmer 2004, citirano u Jurisch i dr. 2013: 11). Nadalje, dio autora tvrdi da su javni subjekti manje zainteresirani za smanjivanje troškova i povećanje proizvodnosti, budući da se više oslanjaju na alokaciju proračunskih sredstava, a manje su izloženi tržišnim uvjetima (Thong i dr. 2000, citirano u Jurisch i dr. 2013: 11-12). Rezultati meta analize poslovnih slučajeva, projekata reinženjeringa poslovnih procesa,[42] nisu potvrdili spomenute stavove i očekivanja istraživača, već ukazali da su profitni i javni subjekti vođeni sličnim ciljevima poboljšanja poslovanja i ostvaruju slične rezultate:

- tri najvažnija cilja poboljšanja u profitnom i javnom sektoru su ista: kvaliteta proizvoda i usluga, smanjenje troškova te skraćivanje vremena trajanja operacija, a ostvarenja tih ciljeva kroz projekte podjednako uspješna,
- u pogledu povećanja zadovoljstva korisnika, javni sektor iskazuje lošije rezultate (59 % uspješnih projekata prema 97 % u profitnom sektoru), no veće zadovoljstvo i moral zaposlenih nakon projekata, suprotno je navodno visokoj razini otpora promjenama u javnom sektoru (Thong i dr. 2000, citirano u Jurisch i dr. 2013: 12),
- potpora menadžera i zaposlenika, značajno je viša u javnom sektoru, suprotno viđenjima lošije predanosti projektima zbog brojnih internih i eksternih (političkih) dionika u javnom sektoru (Halachmi i Bovaird 1997, citirano u Jurisch i dr. 2013: 13),

[42] Jurisch i dr. (2013: 8-9) analiza obuhvaća radove objavljene između 1993. i 2012. godine u području istraživanja reinženjeringa poslovnih procesa i to 128 poslovnih slučajeva (92 profitna i 36 javnih subjekata).

- usprkos većoj potpori projektima, među-odjelna suradnja je slabija u javnom sektoru, što znači da postoji više među-odjelnih sukoba na političkoj i administrativnoj razini (Bannister 2001, citirano u Jurisch i dr. 2013: 18),
- volatilnost menadžera u javnom sektoru nije zabilježena, usprkos rezultatima drugih istraživanja koji upućuju da su promjene viših menadžera češće u javnom sektoru zbog izbora i političkih imenovanja (Halachmi i Bovaird 1997, Thong i dr. 2000, citirano u Jurisch i dr. 2013: 18), dok su promjene strategija češće u javnom sektoru, što navodi da političke promjene izravno utječu na promjene vizija i očekivanja (Newman i Clarke 1994, citirano u Jurisch i dr. 2013: 18),
- zaključno, nešto niža stopa uspješnog dovršavanja projekata može se objasniti inherentnom inertnošću javnog sektora, koja za posljedicu ima prekoračenje rokova, promjene donositelja odluka ili legislative, što ciljeve projekata čini prevaziđenima.

Važnost razlika između javnog i profitnog sektora vidljiva je i kroz organizacijsko ponašanje subjekata u oba sektora, što može olakšati ili predstavljati otpor provedbama različitih projekata, pa i usvajanju tržišne orijentacije. Usprkos diversificiranosti javnog sektora, ključne razlike javnog i profitnog sektora mogu se sublimirati (tablica 18., na strani 89.).

3.3.2.2. Specifičnosti tržišta lokalnih javnih usluga

Zadovoljavanje potreba korisnika na tržištu lokalnih javnih usluga, različito je i složenije od procesa zadovoljavanja potreba potrošača na tradicionalnim tržištima proizvoda ili usluga. Tržišta lokalnih javnih usluga su policentrična, budući da su dio i funkcioniraju u interakciji s nacionalnim i regionalnim tržištima, odnosno pružateljima javnih usluga (primjerice, agencije, javna poduzeća, državna uprava i dr.), te se međusobno natječu za alokaciju lokalnih resursa, proračunskih sredstava i usluga koje pružaju (Schneider 1991, citirano u Paliaga 2008: 27).[43] Međusobno natjecanje, ne znači da subjekti javnog sektora gube svoje potrošače, budući da mogu biti u situaciji da su (Bean i Hussey 1997, citirano u Proctor, 2007: 8): monopolisti (primjerice, socijalne usluge), nude besplatne usluge koje potrošači prihvaćaju kada si ne mogu priuštiti kvalitetniju, plaćenu uslugu (primjerice, osnovno školsko obrazovanje), opskrbljivači usluga koje potrošači moraju imati čak i kada to ne žele (primjerice, porezne i carinske usluge).

[43] Izvorno autori govore o 'tržištu lokalnih javnih dobara', gdje 'dobra' podrazumijevaju proizvode i usluge, no zakonske odredbe u Republici Hrvatskoj, primjerice: Zakon o komunalnom gospodarstvu, Zakon o financiranju potreba u kulturi i dr., daju prednost pojmu javnih 'usluga'.

Tablica 18. Razlike u kontekstu, ciljevima i rezultatima između javnog i profitnog sektora

Kontekst javnog sektora	Kontekst profitnog sektora
Ekonomski čimbenici	
- Izostanak ili ograničen utjecaj ponude i potražnje - Korisnici ne dobivaju nužno protuvrijednost od razmjene, a neke razmjene su 'prisilne' (porezi) - 'Izlazak' korisnika sa tržišta je ograničen na glasanje (na izborima) i protestno 'dizanje glasa' - Nepostojeća ili slaba konkurencija u ponudi, što čini nužnim nadzor javnih monopola - Ciljni korisnici i potrebe nisu jasno definirani - Usluge i ideje dominiraju u ponudi i često se osiguravaju besplatno na mjestu isporuke - Cijena (naknada za korištenje) obično nije čimbenik u određivanju potražnje - Veća potražnja ne znači i rast prihoda, a zbog proračunskih limita, potražnja biva nezadovoljena - Prihodi se često alociraju kroz proračune - Veća proračunska ograničenja zbog interne konkurencije za resursima	- Najbolje djeluje pod utjecajem ponude i potražnje - Razmjena s potrošačima je slobodna i recipročno donosi određenu protuvrijednost, - Nezadovoljni potrošači mogu 'izaći' sa tržišta i potražiti konkurentske ponude - Tržišni konkurenti bitno utječu na proizvodne ili cjenovne strategije - Jasno prepoznati ciljni potrošači, želje i potrebe - Potrošači plaćaju za proizvode ili usluge na mjestu isporuke - Cjenovne strategije služe privlačenju potrošača i povećanju njihove potražnje - Porast potražnje je često preduvjet porasta prodaje i prihoda - Prihodi se stječu na tržištu - Fokus na eksternu – tržišnu konkurenciju
Pravni čimbenici	
- Kompleksni interni i eksterni pravni okvir sužava prostor prilagodbe promjenama bez prethodnih statutarnih ili zakonskih izmjena - Obveza usluživanja višestrukih dionika (korisnika) - Kulturni i društveni čimbenici često diktiraju organizacijske prioritete i performanse	- Usporedno značajno manje složen pravni okvir - Samostalan odabir i segmentacija ciljnih potrošača (obično nauštrb drugih skupina potrošača) - Stvaranje blagostanja vlasnicima/dioničarima unutar zadanog pravnog okvira, često diktira prioritetne performanse
Politički čimbenici	
- Potencijalni sukobi između prioriteta centralnih i lokalnih vlasti - Česte promjene vlasti i javnih politika mijenjaju organizacijske prioritete i utječu na performanse	- Razmjerno mali izravni utjecaj političkih promjena na poslovanje profitnih subjekata - Nastoji se održati dugoročnije interno organizacijsko usmjerenje i upravljanje
Organizacijski čimbenici	
- Brojni, ne-financijski, dvosmisleni, konfliktni i politički (ne ekonomski) općenito izraženi ciljevi - Mnogi rezultati su kvalitativne prirode, neizravno povezivi s *input*-ima, pa se mjere samo *input*-i - Višestruki ciljevi, nemjerljivi rezultati i učinci vidljivi u dugom roku, čine upravljačke odluke često slabo uočljivima u javnosti - Više autoritaran pristup upravljanju, centraliziran ili centralno kontroliran autoritet	- Jasni ciljevi u smislu profitabilnosti, proizvodnosti i zadržavanja potpore dioničara - Rezultati profitnog sektora se iskazuju kroz dobit ili gubitak te nekoliko ključnih pokazatelja - Učinci menadžerskih odluka se interno lako prepoznaju, a široj su javnosti nepoznati i često podcijenjeni - Više demokratski pristup upravljanju, obično više decentraliziran autoritet

Izvori: Hofstede 1981, Lindblom 1979, Lamb 1987 (citirano u Kearsey i Varey 1998: 53), Gilly i Dean 1984 (citirano u Kearsey i Varey 1998: 54-55), Chew i Vinestock 2012: 476; Chad i dr. 2013: 6, Hirschman 1970 (citirano u Walsh 1994: 67), Laing 2003: 432; Downs 1967, Pugh i dr. 1969, Slevin i Covin 1990 (citirano u Kearney i dr. 2009: 29)

Uzrok veće složenosti tržišta lokalnih javnih usluga, predstavljaju brojne specifičnosti jedinica samouprave, a posebno: brojni korisnici lokalnih javnih usluga, brojni dionici koji sudjeluju u njihovom razvoju te različiti pristupi upravljanju, koji se u nastavku obrazlažu.

Na tržištima lokalnih javnih usluga, susreću se brojne skupine korisnika**,** koje nisu jednoznačno definirane. Pod korisnicima lokalnih javnih usluga, prvenstveno se razumijevaju

stanovnici grada (građani), koji se mogu pojavljivati i u ulozi zaposlenika, posjetitelja, poduzetnika ili ulagača. Nadalje, svoje potrebe u pojedinim gradovima žele zadovoljiti stanovnici drugih naselja u trenutku odabira mjesta studiranja, stanovanja, rada, poduzetničkog djelovanja, ulaganja ili turističkog posjeta.

Kotler i dr. (1999: 33), su na lokalnom tržištu prepoznali četiri skupine potrošača mjesta: posjetitelje (uključujući poslovne posjetitelje i turiste), stanovnike i zaposlenike (obuhvaća: stručnjake, radnike, bogate pojedince, djecu, umirovljenike i dr.), poslovni sektor (poduzetnici, ulagači, poslovni subjekti, područnice, industrijski sektori) i izvoznike (izvozna tržišta i druga nacionalna tržišta izvan predmetnog mjesta). Braun (2008: 51-52), također definira četiri skupine potrošača jedinica samouprave: stanovnici, posjetitelji, poslovni subjekti i ulagači, no ovu osnovnu listu (za neka naselja), proširuje i na: dnevne putnike izvan mjesta za posao/obrazovanje (engl. *commuters*), studente (posebno za gradove koji se oslanjaju na razvoj ekonomije znanja), izvoznike i posrednike (primjerice, organizatori i promotori događaja, agenti za nekretnine i sl.).

Cervera i dr. (2001: 1270), ukazuju da istraživanja u području lokalne uprave, trebaju pored građana uzeti u obzir i druge potrošače (druga tržišta): interne klijente, druge razine javnih organizacija, javne službenike, političko osoblje, turiste, posjetitelje i poslovne subjekte. Mintzberg (1996, citirano u Caruana i dr. 1999: 60), je u svojoj topologiji umjesto potrošača, predložio razlikovanje klijenata, građana i subjekata, međusobno povezanih pojmova. Za razliku od potrošača kojima poslovni subjekti prodaju što je moguće više i nastoje održavati s njima bliske veze kontrolirane ponudom i potražnjom, Mintzberg 'klijente' drži primjerenijim nazivom, jer često primaju određene usluge besplatno (primjerice, obrazovne). Pritom su i više od klijenata, s obzirom da kao građani imaju svoja prava (glasači), a kao subjekti i svoje obaveze, poput plaćanja poreza, služenja vojske ili poštivanje zakona. Klijenti se u kontekstu upravljanja odnosima s potrošačima (engl. *customer relationship management*), u profitnom sektoru, drže redovitim potrošačima, imunima na ponude konkurenata (Meler i Dukić 2007: 91).

Višestruke uloge, kao specifičnost potrošača lokalnih javnih usluga, prepoznaje i Boisen (2007: 24), budući da, za razliku od tradicionalnih tržišta, koja se svode na odnose između potrošača i proizvođača, na tržištu lokalnih javnih usluga većina potrošača (engl. *consumers*), ujedno predstavlja i proizvođače (engl. *producers*), određenih usluga ili proizvoda u gradovima, pa se nazivaju i 'proizvotrošačima' (engl. *prosumers*). To su, primjerice,

stanovnici koji su ujedno poduzetnici ili ulagači. Pritom korisnici na tržištu javnih usluga ne mogu 'izaći' sa tržišta (prestati s korištenjem usluge), ako su nezadovoljni, već je njihov suverenitet kao korisnika (potrošača), ograničen u javnoj sferi na 'proteste' i 'glasanje' na izborima (Hirschman 1970, citirano u Walsh 1994: 67). Slijedom analiziranih pristupa može se zaključiti da većina autora kao ključne korisnike lokalnih javnih usluga prepoznaje: *građane* (uključuje i radnike), *poslovne subjekte* (uključuje ulagače i izvoznike) i *posjetitelje*.

3.3.2.3. Marketinški miks u lokalnom javnom sektoru

Prethodno istaknute razlike javnog i profitnog sektora te specifičnosti marketinga u lokalnom javnom sektoru, lako su uočljive i promatranjem karakteristika marketinškog miksa u lokalnom javnom sektoru. U nastavku su istaknute značajnije.

Proizvod/usluga. Na tržištima javnih usluga razlike su uočljive na više razina. To se posebno odnosi na usluge koje su prema zakonima dužni osigurati svojim stanovnicima i drugim potrošačima, gdje se često nedovoljno pažnje pridaje potrebama i motivaciji potrošača ili kvaliteti same usluge (Gardiner 2005: 44). Pritom treba razlikovati 'čista' javna dobra (ona koja slijede načela ne-ekskluzivnosti i bez rivaliteta), ili zaslužna ('kvazi') javna dobra, koja se mogu osigurati tržišno, ali potrošači možda neće biti u mogućnosti priuštiti ih ili imati potrebu za kupnjom (Samuelson i Nordhaus 2007: 37). Ovaj klasični pristup, potrebe za javnim uslugama objašnjava kroz fenomen tržišnih propusta (engl. *market failure*), zbog karaktera javnih usluga kao javnog dobra ili prisustva eksternalija (Hill i Bramley 1986, citirano u Walsh 1994: 65-66). U ovom kontekstu tzv. tržišni proizvođač predstavlja poslovni subjekt koji osigurava sve ili većinu svojih proizvoda/usluga po ekonomski održivim cijenama, dok netržišni proizvođač osigurava sve ili većinu svojih proizvoda/usluga besplatno ili po ekonomski nedovoljno održivim cijenama (*IMF* 2014: 19).

Razvoj proizvoda, odnosno usluga, se rijetko događa isključivo unutar javne uprave. Umjesto toga političari identificiraju potrebe i predlažu ideje o potencijalnim novim proizvodima. Zatim, javna uprava razvija te ideje i obrazlaže detaljne procese isporuke. Međutim, događa se i da se novi proizvod razvija bez potražnje ili usprkos primjedbama društva (Kaplan i Haenlein 2009: 202). Gilly i Dean (1984, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57), su istakli da javni sektor nije motiviran identificirati korisnike (i za njih razviti proizvode), tamo gdje postoje prinudni odnosi, a proizvod ili usluga se mora prihvatiti, budući da ne postoje izravni supstituti, pa se javna uprava nalazi u monopolističkoj poziciji (primjerice, opskrba vodom i

odvodnja). Slično je i sa kolektivnom isporukom usluga (poput javne rasvjete), gdje nije moguće razdvajati potražnju.

U slučajevima gdje je izbor širi (primjerice, zdravstvo, školstvo, muzeji), javni sektor može segmentirati korisnike i prilagoditi proizvod ili uslugu (kroz diferencijaciju, unapređenje kvalitete ili imidža), da bolje susreće njihove potrebe i želje. Pritom sve važnije mjesto u javnoj upravi dobivaju koncepti zajedničke proizvodnje (engl. *co-production*) i masovnog prilagođavanja (engl. *mass customization* i *mass personalization*), prvenstveno kroz uporabu novih tehnologija i Interneta (primjerice, Bendapudi i Leone 2003, Kaplan 2006, Kaplan i dr. 2007, Bovaird 2007, Brandsen i Pestoff 2006, Brudney i England 1983, Collins i Butler 2003; Pestoff 2006, Whitaker 1980, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 202 i 204).

Kod *e*-usluga, zbog specifičnosti *online* medija potrebno je voditi računa o njegovu utjecaju na ukupnost ponude usluga. Primjerice, nedostatak fizičkih dokaza povezanih s *e*-uslugom, može se kompenzirati nekim opipljivim znakovima, dokazivanjem pouzdanosti usluge, kreiranjem snažne marke ili fokusiranjem na osobne izvore i *online* verziju 'od usta do usta' (Styvén 2007, citirano u Wallström i dr. 2009: 129). Moguće je uključiti i promocijske alate s ciljem komuniciranja i isticanja prednosti koje nude javne *e*-usluge ili utjecaja na povećanu uporabu *e*-usluga kod građana, kao alternative za telefonske ili osobne kontakte (Löfstedt 2005, Åkesson i dr. 2008, Kotler i dr. 2008, citirano u Wallström i dr. 2009: 129).

Cijena. U profitnom sektoru pravilno odabrana cijena pomaže ostvarivanju ciljeva poslovnih subjekata kroz usklađenje ponude s kupovnom moći potrošača i cjenovno pozicioniranje u odnosu na konkurente. U javnom sektoru ova načela nisu primjenjiva, budući da se javnim sektorom upravlja kao i neprofitnim subjektima te uobičajeno nema ciljeva maksimizacije viškova (kao pandana dobiti). Pored toga, najčešće uopće nema konkurenata, što isključuje potrebu za pozicioniranjem, a kupovna moć također često nije relevantna, budući da korisnici nemaju uvijek izbor oko potrošnje javnih usluga (Kaplan i Haenlein 2009: 205).

Kako su javne usluge obično besplatne za korisnike, alokacija resursa je bitno kompleksnija (Crompton i Lamb 1987, citirano u Burton 1999: 376). Korisnik može i pretjerano koristiti određene usluge (primjerice, zdravstvene), ili može odbijati javne poruke (primjerice, protiv pušenja). Ipak za dio javnih usluga obračunavaju se naknade, kako bi se iste samofinancirale, osigurali dodatni izvori proračunskih prihoda ili kontrolirala potražnja (Gilly i Dean 1984, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57). Nadalje, cijene usluga na tržištu lokalnih javnih usluga

su obično neizravne i često ne-monetarne (Kavaratzis 2004: 61).[44] Pritom ne postoji jedna jedinstvena cijena već mnogo (nezavisnih) relevantnih cijena (Braun 2008: 68).

Pored toga, zahtjevi pojedinih skupina ciljnih potrošača su često brojni i raznovrsni, a očekivanja potrošača ponekad međusobno konfliktna. Zato nije neuobičajeno susresti zahtjeve za izvrsnom razinom lokalnih javnih usluga, po vrlo niskoj cijeni ili čak besplatno. Istovremeno su prisutna i očekivanja da javni sektor posluje uz zadovoljavajuću djelotvornost i učinkovitost, kako bi povoljno isporučivao svoje usluge (primjerice, subvencioniranje troškova stanovanja), i to bez povećanja prihoda, primjerice, kroz rast prireza ili cijena komunalnih usluga (Gardiner 2005: 29). Takva očekivanja formulirana su i u dijelu javnih dokumenata, primjerice, britanski *Citizen Charter* ('građanska povelja'), još 1992. godine definira (Walsh 1994: 63): „Povelja je utemeljena na prepoznavanju da su sve javne usluge plaćene od strane građana, izravno ili kroz oporezivanje. Građani imaju pravo očekivati visoku kvalitetu usluga, koja odgovara njihovim potrebama, a osigurane su učinkovito po najnižim troškovima“.

No, pri oblikovanju cijena (naknada), javni sektor često ima poteškoće u identificiranju troškova kao temelja za određivanje cijena. Uzrok je obično u neadekvatnim računovodstveno-informacijskim sustavima i računovodstvenim pravilima javnog sektora koja ne slijede komercijalne obračunske prakse. Pored toga menadžeri javnog sektora su više zabrinuti oko ukazivanja na vrijednost za novac u pogledu opće dobrobiti za društvo (Lovelock 1991, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57). Dodatni problem u cjenovnim politikama javnog sektora, predstavlja moguća percepcija nepravične razine cijena javnih usluga (primjerice, cijene vrtića), što može ponukati građane na proteste, a poslovne subjekte da relociraju svoje pogone u druge gradove (Kaplan i Haenlein 2009: 205).

Kompleksni odnosi proizvođača i korisnika lokalnih javnih usluga, ne mogu se adekvatno prikazati kroz odnose principal-agent ili kratkoročne tržišne transakcije između dobavljača i potrošača. Oni uključuju suradnju s korisnicima kojima se nameće obveza (primjerice, odvajanja smeća), ponekad se tretiraju kao korisnici javnih usluga (s određenom cijenom), a u drugim prilikama, kao korisnici koji primaju javne usluge besplatno, primjerice, javnih dobara (Moore 1995, citirano u Walker 2011: 709).

[44] Više o tome vidjeti u: Dinsmore i dr. 2016: 227-229.

Promocija. Promocijske aktivnosti su (uz instrumente ekonomske politike i regulativu), važan alat koji je javnom sektoru na raspolaganju radi utjecaja na stavove ili ponašanja (Vedung 1999, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 205). Promocija može osigurati informiranje (primjerice, natječaji za stipendiranje učenika), uvjeravanje (primjerice, poticanje novih dobrovoljnih davatelja), ili (kao i u profitnom sektoru), privlačenje novih korisnika (primjerice, e-usluga).

Karakter višestrukih dionika u javnom sektoru, znači da promocijske aktivnosti moraju biti prilagođene ciljanoj skupini, kako izravnih korisnika javnih usluga, tako i poreznih obveznika koji 'plaćaju' za te usluge iako ih ne koriste. Proizlazi da promocija (posebno oglašavanje) u javnom sektoru može prouzročiti otpor dijela građana, pa i izazvati protivljenje medija i korisnika (Abernethy i Wicks 1998, citirano u Burton 1999: 376), iako je nužna da bi javnost razumjela i podržala dijelom nepoželjne reforme (primjerice, promocija uvođenja fiskalizacije u Hrvatskoj, koju dio poduzetnika ne percipira pozitivnom). Walsh (1991, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57), pritom ističe opasnosti od političke manipulacije tijekom promocije javnih pitanja. U cilju osiguranja da javne poruke budu politički neutralne i zasnovane na činjenicama, više država je publiciralo smjernice za lakše prepoznavanje situacija kada javna administracija i politika prijeđu granicu prihvatljivog (Gelders 2005, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 206).

Mjesto (distribucija). Dostupnost proizvoda ili usluga se u profitnom sektoru rješava kroz optimalan broj mjesta isporuke, odnosno optimalan odnos troškova i prihoda. Slično se mora ponašati i javna uprava i osigurati ravnotežu između pozitivnih učinaka na zadovoljstvo korisnika i percepcije pretjeranog trošenja javnih sredstava. Kolektivna priroda javnih usluga često zahtjeva da se distribucija zasniva na ravnopravnosti u pogledu ulaganja (materijala, rada, novca) i rezultata (istovjetna kvaliteta), što je rijetko ostvarivo (Gilly i Dean 1984, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57). Da bi osigurao optimalnu distribuciju, javni sektor može uz razvoj *e*-usluga, primijeniti i izdvajanje dijela usluga na profitni sektor (primjerice, objedinjena naplata komunalnih usluga), što uz smanjenje troškova, nudi pozitivne učinke u smislu bolje dvosmjerne komunikacije s korisnicima (građanima), ali i gubitak dijela nadzora, što odvraća mnoge subjekte javnog sektora od ove opcije. I u ovom elementu marketinškog miksa važnu ulogu ima politički utjecaj na odluke javne uprave, primjerice, kod zadržavanja određenih mjesta distribucije, da bi se lakše sačuvale lokacije kulturnog (arhitektonskog) nasljeđa (Kaplan i Haenlein 2009: 206-207).

Ljudi. Neopipljivost, neodjeljivost, raznolikost i neuskladištivost usluga, čini ljude (osoblje) ključnim elementom marketinškog miksa, koji paralelno izvode prodajnu i proizvodnu ulogu (Cowell 1984, citirano u Kearsey i Varey 1998: 57). U slučajevima velike frekvencije kontakata s ponekad agresivnim ili apatičnim korisnicima različitih usluga (primjerice, u zdravstvu), važan aspekt predstavlja izbor, trening, motivacija i nadzor zaposlenika, kako bi uspješno odgovorili na notornu kritiku usmjerenu k javnom sektoru kao nedovoljno reaktivnog i premalo orijentiranog korisnicima.

Fizički dokazi koji prate isporuku usluga u profitnom sektoru značajno utječu na prosudbu i prisjećanje o kvaliteti pružene usluge, a mogu uključivati namještaj, boje i postavu javnih prostora, stavove osoblja ili čak znakove pažnje (primjerice, privjesak za ključeve). Ovakav pristup, međutim, može biti neprimjeren za subjekte javnog sektora, zbog ograničenosti javne potrošnje te poziva javnosti na odgovornost i sustezanje od troškova, koji su sporedni za proces isporuke usluga (Kearsey i Varey 1998: 58).

Procesi podrazumijevaju politike i procedure, automatizaciju usluga, diskreciju zaposlenika, uključenost korisnika ili raspoloživost informacija. Ovi čimbenici vjerojatno imaju najveći utjecaj na percepciju korisnika javnih usluga te ovdje subjekti javnog sektora mogu najviše napredovati kroz djelotvorno i pažljivo praćenje procesa isporuke usluga (Kearsey i Varey 1998: 58).

3.3.2.4. Otpori primjeni marketinga i tržišne orijentacije u javnom sektoru

Iako se javni sektor posljednjih desetljeća, a osobito tijekom nedavne globalne financijske i ekonomske krize, suočio s nizom krupnih promjena i dalje je uočljivo opiranje subjekata javnog sektora da prihvate koncepciju marketinga kao sredstvo razumijevanja i upravljanja poslovanjem u okviru nesigurnog okruženja. Pritom mnoge reforme javnog sektora uključuju preporuke da se javne usluge bolje prilagode korisnicima. Dio poriva takvih reformi proizlazi iz želje za promjenom perspektive zaposlenika sa proizvodne ka orijentaciji prema korisnicima, no fokus politika ostaje na reduciranju javnih troškova pruženih usluga, umjesto usmjerenja prema većoj kvaliteti usluga ili stvaranju vrijednosti za novac.

Morgan (1991, citirano u Kearsey i Varey 1998: 58), drži da promjene organizacijske kulture mogu biti samo inkrementalne, budući da se stavovi i vjerovanja adaptiraju veoma sporo i to ako su podržana nagradama ili priznanjima za zaposlenike. No promjene organizacijske kulture, strukture i procesa, ne mogu zaobići politička priroda isporuke javnih usluga, kao

glavnu barijeru uvođenju orijentacije prema korisnicima. Butler i Collins (1995, citirano u Kearsey i Varey 1998: 59), čvrsto zastupaju stav da je potpora političara usvajanju strateškog marketinškog pristupa i tržišne orijentacije, neostvariva u uvjetima uvriježenog demokratskog političkog procesa koji definira (i ograničava) prirodu i način isporuke javnih usluga kroz debate i odluke izabranih građanskih predstavnika.

Ipak većina poslovnih subjekata javnog i neprofitnog (trećeg) sektora svjesno ili nesvjesno primjenjuje barem neku od marketinških aktivnosti (primjerice, odnosi s javnošću, oglašavanje, istraživanje potreba korisnika), usprkos činjenici da pojam marketinga u neprofitnom kontekstu, ponekad iritira svojom 'tržišnom usmjerenošću', koja se ne uklapa u predodžbu koju o svojim neprofitnim (i javnim) subjektima imaju zaposlenici/volonteri, korisnici, donatori ili javnost (Pavičić 2003: 29).

Popularnost transakcijske marketinške perspektive koja daje prednost konkurenciji, ispred suradnje, čini konvencionalni marketing nedovoljno prikladnim za '*etos*' javnog sektora (Laing 2003: 429). Primjerice, jednu od favoriziranih tema dijela marketinških udžbenika, predstavlja tvrdnja da je primjena tržišne orijentacije u neprofitnim subjektima sputana ideološkim barijerama ili osobnim predrasudama menadžera (Mokwa 1990, citirano u Balabanis i dr. 1997: 599). Pritom se često ignorira širina koju marketinškoj disciplini daju koncepti marketinga odnosa i društvenog marketinga, kao i činjenica da praktičari javnog sektora već primjenjuju određene marketinške alate.

Upravo marketinški alati predstavljaju najsnažniji impuls razvoju marketinga u javnoj domeni budući da pomažu unapređenju djelotvornosti i reakcija u javnim uslugama, primjerice, kroz primjenu istraživanja javnog mišljenja, vrijednosti ili stavova (Walsh, 1994: 69). Ipak selektivna primjena pojedinih alata, primjerice, u promociji redizajna javnih usluga, uz otpor artikulaciji marketinškog pristupa od strane službenika koji izravno komuniciraju s korisnicima, često je dovela do neuspjeha transformacije k većoj organizacijskoj predanosti u stvarnost, tj. prema korisnicima (Laing i McKee 2001, citirano u Laing 2003: 429).

S otporima uvođenju tržišne orijentacije susreće se profitni i neprofitni sektor. Prema Chapman i Cowdell (1998, citirano u Wallström i dr. 2009: 126) većina otpora marketingu u javnom (ali i profitnom sektoru), nastaje zbog: 1) pogrešne interpretacije marketinga, kroz pretpostavke o mogućoj manipulaciji i navođenju potrošača na neželjena ponašanja; 2) pogrešnog poimanja, gdje se marketing izjednačava s prodajom ili oglašavanjem; 3) pogrešne

provedbe, kada poslovni ili javni subjekti ne uspijevaju biti potpuno fokusirani na svoje potrošače, budući da nisu spoznali stvarne potrebe, ponašanja i stavove potrošača; 4) pogrešnog izbora ciljeva marketinga, usmjerenih stvaranju konkurentske prednosti kroz niže troškove, umjesto stvaranju dodane vrijednosti proizvoda ili usluga. Ovim uzrocima treba dodati i zapažanja Webster (1988: 37), koji među barijere usvajanju tržišne orijentacije navodi i: stalne sukobe između kratkoročnih i dugoročnih prodajnih i profitnih ciljeva, prevladavajuću usmjerenost na kratkoročne, financijske performanse upravljačkih odluka i osobne vrijednosti i prioritete glavnih menadžera o razmjernoj važnosti potrošača u odnosu na druge dionike poslovnih subjekata (posebno dioničare).

Sveobuhvatnu listu otpora, odnosno organizacijskih barijera tržišne orijentiranosti, ponudili su još Kohli i Jaworski (1990: 10-12) te na temelju dubinskih intervjua (i istraživanja drugih autora), identificirali tri skupine čimbenika – pretpostavki tržišne orijentacije: organizacijski (pretjerana centralizacija, formalizacija i razdvajanje odjela, predstavljaju barijere internoj komunikaciji – posebno širenju informacija te čine poslovni subjekt manje prilagodljivim na tržišne i promjene u okruženju – Lundstrom 1976, Levitt 1969, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 10), osobni (politički – u smislu razine prihvaćanja politika poslovnog subjekta od strane zaposlenika – Porter i dr. 1981, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 11), te u pogledu tržišno-utemeljenog nagrađivanja, koje može potaknuti tržišno orijentirana ponašanja (Anderson i Chambers 1985, Jaworski 1988, citirano u Kohli i Jaworski 1990: 12).

U neprofitnom kontekstu istraživanja otpora uvođenju tržišne orijentacije su rijetka. Primjerice, Gainer i Padanyi (2005, citirano u Chad i dr. 2013: 10), su prepoznali da kultura zaposlenika predstavlja značajnu odrednicu unaprjeđivanja tržišne orijentiranosti, a time i performansi. U tom pogledu pored snažnijeg komuniciranja prednosti tržišne orijentacije od strane menadžmenta, razvoj interne tržišne orijentacije među zaposlenicima, je identificiran kao koristan korak, prije uvođenja eksterne tržišne orijentacije u neprofitnom kontekstu (Cano i Sams 2009, Chad i dr. 2010, Murray i dr. 2011, citirano u Chad i dr. 2013: 10).

Brojnim istraživanjima u profitnom sektoru, prepoznati su različiti oblici otpora s kojima se susreću glavni menadžeri poslovnih subjekata koji žele uvesti tržišnu orijentaciju. Najčešće je riječ o otporu zaposlenika, negativnim stavovima srednjeg menadžmenta, fokusu na kratkoročne razultate, tradicionalno teško promjenjivom načinu razmišljanja, neodgovarajućoj organizacijskoj strukturi, nedostatku suradnje među odjelima, pa sve do apatije i osobnih interesa osoblja (Harris i Piercy 1999, Bisp 1999, Harris 1996, 1998, 2000, 2002, Harris i

Watkins 1998, Homburg i Workman 2000, Kennedy i dr. 2003, Kippenberger 1998, Mason i Harris 2005, Wong i dr. 1989, Savitt 2001, citirano u Chad i dr. 2013: 9).

U sklopu istraživanja otpora usvajanju tržišne orijentacije u maloprodajnim poslovnim subjektima u SAD (metodom intervjua na uzorku 174 menadžera i zaposlenika), Harris (2002: 65), je prepoznao pet različitih načina sabotaže usvajanja tržišne orijentacije (prikaz na tablici 19.). Time je utvrdio da se kod otpora ne može govoriti o dihotomnim situacijama (za ili protiv tržišne orijentiranosti), već se radi o suptilnijim oblicima (stupnjevima) protivljenja promjenama, koje treba uzeti u obzir kao potencijalnu barijeru procesu implementacije tržišne orijentacije u profitnom, ali i u javnom sektoru.

Tablica 19. Oblici otpora usvajanju tržišne orijentacije

Pristup	**Opis aktivnosti**	**Uključeni**
Sabotaža ignoriranjem	Neskriveno, javno prihvaćanje i usmeno prihvaćanje inicijativa, prati namjera opstrukcije promjena kroz pasivnost. Ukratko, djelatnici prešutno i javno podržavaju promjene, ali nastavljaju se ponašati kako im odgovara.	Poslovođe, i zaposleni u kontaktu s kupcima
Sabotaža podlokavanjem – erozijom 'argumenti odugovlačenja'	Podrazumijeva upornu uporabu glasnih i dugotrajnih usmenih argumenata, kojima se u svim mogućim prilikama erodira entuzijazam, potpora ili suglasnost za promjene. Aktivnija taktika od 'sabotaže ignoriranjem', jer uključuje traženje prilika za usmene napade, ismijavanje i omalovažavanje programa promjene ka tržišno orijentiranoj organizacijskoj kulturi.	Srednji menadžeri bez dodira s kupcima
Sabotaža transformiranjem ('otimanje')	'Otimanje' kao oblik otpora promjeni na tržišno orijentiranu organizacijsku kulturu uključuje namjerne pokušaje skretanja, refokusiranja ili podrivanja sadržaja, procesa ili ciljeva inicijative za tržišno orijentirane promjene. To znači da oponenti programa nastoje transformirati dogovorene promjene u nešto prihvatljivije za njihovu funkciju ili nešto osobno ugodnije.	Srednji i top menadžeri
Sabotaža potkopavanjem ('stvaranje oskudice')	Pokušaji jačanja tržišne orijentacije traže resurse u obliku menadžerskog vremena, financija, informacija, osoblja, pa i uredskog prostora. Zato se kroz preusmjeravanje, potrošnju ili ograničavanje pristupa resursima, uspješnost tržišno orijentirane promjene može ozbiljno ugroziti. Cilj je potkopavanje promjena kroz svjesna konfrontacijska ponašanja.	Srednji i top menadžeri
Sabotaža izravnim sukobom	Pristup otvorenog sukoba opstruira tržišno orijentirane promjene organizacijske kulture i fokusira se na pokušaje ometanja inicijativa kroz uporno i otvoreno sprječavanje promjena. Izravni sukobi su češći tijekom ranih faza tržišno orijentiranih promjena, iako top menadžeri često ostaju lojalni ovakvom pristupu dugo nakon početnih faza, a ovakav otpor odražava ekstremno osobno protivljenje promjenama.	Srednji i top menadžeri (ponekad napuštaju subjekt)

Izvor: Harris 2002: 65-68

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 19. upućuju na ponešto drukčije zaključke od onih koji su izvedeni temeljem analize rezultata provođenja projekata reinženjeringa poslovnih procesa u profitnom i javnom sektoru (Jurisch i dr. 2013, u točki 3.3.2.1.). Naime, iako prema istraživanju reinženjering projekata proizlazi da je potpora projektima od strane menadžera i zaposlenika visoka, suradnja i razmjena informacija među odjelima dobra, a volatilnost nositelja projekata niska, istraživanje procesa uvođenja tržišne orijentacije (u subjekte

profitnog sektora), pokazuje cijelu lepezu mogućih otpora. Slijedi da treba uzeti u obzir zaključke obaju istraživanja, da bi se stvorila realnija slika stanja kod provođenja organizacijskih promjena.

Pojavu otpora prema usvajanju tržišne orijentacije moguće je objasniti i rezultatima istraživanja koji ukazuju na manju važnost tržišne orijentiranosti u određenim uvjetima. Naime, da bi neki poslovni subjekt prihvatio (ili osnažio) tržišnu orijentaciju, mora uložiti određene resurse. Slijedi da će nova orijentacija biti prednost, samo ukoliko stečene koristi nadmašuju uložene resurse. Stoga u uvjetima ograničene konkurencije, stabilnih potrošačkih preferencija, tehnološki turbulentnih industrija i rastućih ekonomija, tržišna orijentacija neće biti snažno pozitivno (ili će biti čak negativno) povezana s poslovnim performansama (primjerice, Kohli i Jaworski 1990: 15, Harris 2001: 29 i 31). Slijedi da bi menadžeri subjekata u (prvenstveno) javnom i neprofitnom sektoru, u razdobljima koje karakteriziraju ovakvi uvjeti, trebali voditi računa o odnosu troškova i koristi usvajanja tržišne orijentacije.

Nadalje, istraživanja ukazuju da će subjekti koji implementiraju poslovne strategije, neuobičajene za praksu određene djelatnosti (sektora), vjerojatno dosegnuti superiorne financijske performanse (Pelham 1997, citirano u Cano i dr. 2004: 183), pa menadžeri u neprofitnom (i javnom) sektoru mogu iskoristiti nedostatak upoznatosti s konceptom tržišne orijentacije kod ostalih sudionika u sektoru, kao izvor konkurentske prednosti koja će rezultirati poboljšanim poslovnim performansama. Pritom je kod primjene tržišne orijentacije u neprofitnom (i javnom) kontekstu, teže definirati tržište prema kojem bi trebali biti orijentirani, budući da neprofitni subjekti sudjeluju istovremeno na više tržišta, odnosno uslužuju više dionika (Gainer i Padanyi 2005, citirano u Stritch 2016: 347).

3.3.2.5. Proces konvergencije marketinga i javne uprave

Iskustva aplikacije određenih marketinških alata u javnom sektoru, pokazala su da im usvajanje koncepcije marketinga kroz tržišnu orijentaciju može olakšati isporuku usluga koja su bolje prilagođene potrebama korisnika i više usmjerene na one koji te usluge najviše trebaju (Wanna i dr. 1992, citirano u Cervera i dr. 1999: 4). Posebna važnost tržišne orijentacije za javni sektor, leži u činjenici da vodi ka poboljšanju performansi javne uprave i kvaliteti javnih usluga, povećanju organizacijske predanosti menadžera i zaposlenika i boljoj komunikaciji s građanima (Poister i Streib 2005, Caruana i dr. 1997, Clark i Stewart 1994, Schedler 2006, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 91).

Smanjenju otpora usvajanju tržišne orijentacije i općenito promjeni viđenja uloge marketinga kod praktičara u javnom sektoru, može pogodovati primjena mehanizama 'kvazitržišta', izdvajanja (*outsourcing*) opskrbe javnih usluga na subjekte izvan javnog sektora ili uspostava procedura javne nabave (Saltman i von Otter 1995, Day i dr. 1998, citirano u Laing 2003: 428). S druge strane već spomenuta teorija i praksa novog javnog menadžmenta, kao i promjena od 'vladanja' prema 'upravljanju', rezultirala je trendom uvođenja menadžerskih pristupa u javnu upravu, čineći da se birokrati ponašaju poput menadžera s jasnim odgovornostima i s ciljem temeljite transformacije javnog sektora (Mayntz 2003, 2006, Peters i Pierre 1998, Rhodes 1996, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 198).

U kontekstu promjena percepcija marketinga u javnom sektoru, Walsh (1994: 63-64), posebno ističe i pozitivan utjecaj konzumerizma na pružanje javnih usluga. Ovaj utjecaj je vidljiv kroz procese decentralizacije, brige o potrošačima, unapređenje komunikacije i pružanje izbora različitih razina javnih usluga. Te promjene su rezultirale i usvajanjem prava građana na visoko kvalitetne usluge, koje odgovaraju njihovim potrebama i osigurane su uz minimalne troškove, što je 1991. godine u Velikoj Britaniji (a kasnije pod istim nazivom i u drugim državama), prepoznato kroz Građansku povelju (*Citizen's Charter*).

Narasla očekivanja građana u razvijenim zapadnim ekonomijama početkom 1990ih, stavile su javni sektor u položaj sličan onom u sektoru usluga u 1970ima, koji je također bio suočen s izazovima prilagodbe marketinga, dotad razvijanog pretežito za sektor fizičkih proizvoda. Pritom su uz temeljne karakteristike usluga (neopipljivost, neodjeljivost, raznolikost i neuskladištivost), za '*etos*' javnih usluge važne sljedeće (Lovelock i Weinberg 1990, citirano u Laing 2003: 431-432): dominantnost političkih nad ekonomskim ciljevima, primat uloge građana nad ulogom potrošača te nužnost usluživanja višestrukih korisnika (dionika).

Menadžerski pristupi koji zagovaraju decentralizaciju, *downsizing*, nisku hijerarhiju, poslovna umrežavanja i privatizaciju, kao načine rješavanja problema nedovoljne učinkovitosti javnog sektora, prisutni su u pružanju javnih usluga razvijenih ekonomija (posebno u zdravstvu i obrazovanju), još od polovice 1980ih (Ghobadian i Asworthe 1994, Day i dr. 1998, Samu i Wymer 2001, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 90). Ove promjene su inspirirane i teorijama o potrebi jačanja konkurentnosti javnog sektora koje su svoj dosad najsnažniji izražaj pronašle u doktrini novog javnog menadžmenta (Mahmoud i Hinson 2012: 90). Iako je davanje prednosti konkuriranju, nasuprot suradnji, učinilo da koncepcija marketinga izgleda gotovo škodljivom za javne usluge (Laing 2003: 429), novi javni menadžment je potaknuo

približavanje znanstvenih disciplina javne uprave/administracije (engl. *public administration*) i marketinga.

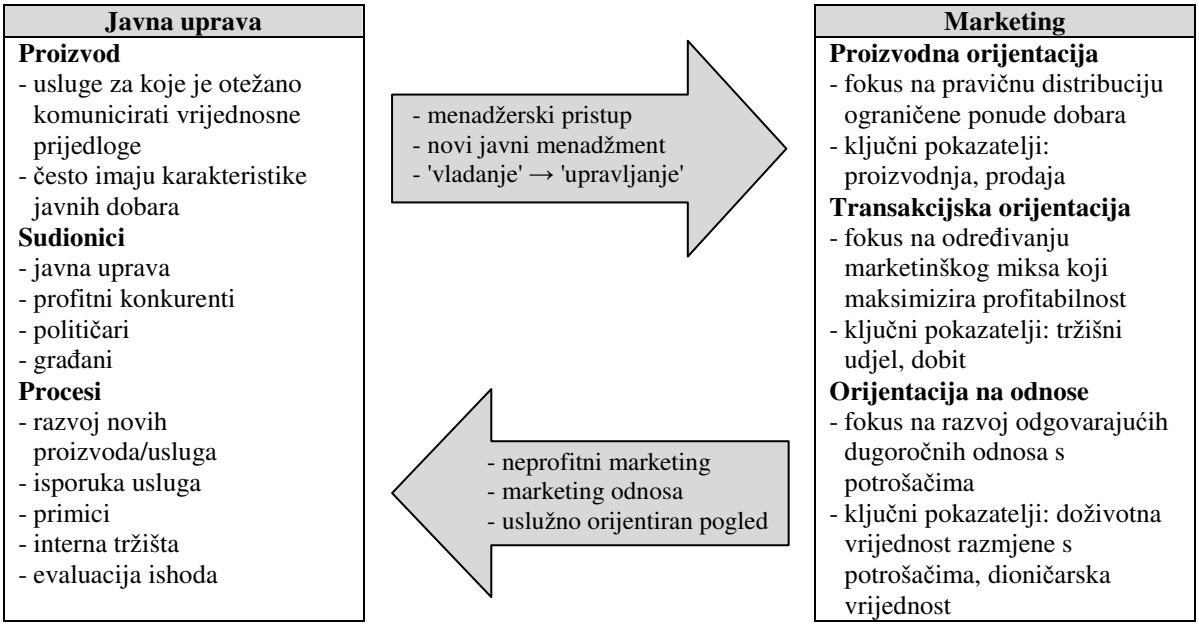
Međutim, ovo približavanje ne prolazi bez određenih nerazumijevanja. Za marketing javna uprava podsjeća na birokraciju, nedjelotvornost i nesklonost performansama vođenog upravljanja. Istovremeno javna uprava, ponekad kritizira marketing kao nekorisnu funkciju koja troši mnogo resursa, a čiji korijeni leže među pojmovima 'trgovina' i 'dobit', koji se drže 'neetičkim za *etos* javnih usluga karakteriziranih brigom za interese društva i zajedničko dobro' (Parker i dr. 2007, Laing i McKee 2001, Butler i Collins 1995, citirano u Kaplan i Haenlein 2009: 198). Ova nerazumijevanja su rezultirala činjenicom da neki znanstvenici u području javne uprave sumnjaju da je usvajanje cjelovitog marketinškog pristupa uopće važno za sektor javnih usluga te čak marketing vide kao potencijalno štetan za javnu upravu (empirijski dokazi, primjerice u Kaplan i Haenlein 2009: 198, prema Laing i McKee 2001, za istraživanja u britanskom zdravstvenom sektoru ili Parker i dr. 2007 i Shontz i dr. 2004, za istraživanja javnih knjižnica u SAD).

Primjenjivost tržišne orijentacije u praksi javnog sektora osporavali su i drugi autori (primjerice: Dyer i Shimp 1977, Forbes 1987, Baker 1995, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 90). Ograničena sposobnost subjekata javnog sektora da primijene pristup vođen potrošačima, opravdava se zakonskim restrikcijama, političkom filozofijom, nedostatkom fizičkih i financijskih resursa te konkurencije, posebno u monopoliziranim državnim sektorima (Bean i Hussey 1997, Zhou i dr. 2009, citirano u Mahmoud i Hinson 2012: 90). Pritom, kako je uvodno istaknuto, u slučajevima kada se tržišna i/ili poduzetnička orijentacija nameće javnim reformama, javna uprava ih ne mora nužno prihvatiti, što povratno može stvoriti percepciju o manje pozitivnom ili čak negativnom utjecaju tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse ili kvalitetu usluga (Walker 2011: 709-710).

Slijedom spomenutih ključnih osobina javnih usluga, prijepora na relaciji javna uprava i marketing te drugih specifičnosti, koje se drže preprekama uvođenju koncepcije marketinga u subjekte javnog sektora, proizlazi da konvencionalni (transakcijski) pristup marketingu (s naglaskom na tržišnu dinamiku, konkurente i individualne potrošače), nije pomirljiv s društvenim vrijednostima i obavezama javnog sektora. Upravo zato rekonceptualizacija marketinga kroz već spomenuti marketing odnosa i dionički pristup, predstavlja paradigmu kompatibilnu s karakteristikama koje prevladavaju u javnom sektoru. Modeli marketinga odnosa koji vide tržišta kao mreže međusobno povezanih i zavisnih sudionika te ističu

povjerenje, predanost, razmjenu obećanja i suradnje (Moller i Halinen 2000, citirano u Laing 2003: 441), daju okvir koji može odgovoriti na izazove primjene marketinga u javnom sektoru. Proces približavanja marketinga i javne uprave, moguće je prikazati i grafički (shema 4.).

Shema 4. Proces približavanja marketinga i javne uprave



Izvor: prilagodio autor prema Kaplan i Haenlein (2009: 201)

3.3.3. Utjecaj tržišne orijentacije na performanse izvan profitnog sektora

Već su Narver i Slater (1990: 22) zagovarali da tržišna orijentacija ima važnost i za neprofitne subjekte. Pritom, su još Siu i Wilson (1988, citirano u Carter 2003: 1990), sugerirali da može biti nužno modificirati teoriju tržišne orijentacije tako da se pojmovi 'konkurencije' i 'profitabilnosti' zamijene, primjerice, s 'orijentacijom na zaposlenike' i 'zahtjevima za dugoročnim opstankom'. Za subjekte neprofitnog i javnog sektora cilj analogan dobiti, može predstavljati preživljavanje (samoodržanje), što znači stvaranje dovoljno prihoda da bi se dugoročno pokrivali troškovi i zadovoljavali svi ključni dionici.

Prema dosadašnjim istraživanjima, različito definirani ciljevi u javnom, u odnosu na profitni sektor, nemaju negativni odraz na razinu tržišne orijentiranosti i korelacije tržišne orijentacije i performansi. Štoviše prema prikazu u tablici 14. (u točki 3.2.3.), vidljivo je da neprofitni (dijelom istraživan i javni) sektor ima višu prosječnu razinu tržišne orijentiranosti (r = 0.55, prema r = 0.31 u profitnom sektoru). Razloge boljih rezultata u javnom sektoru, moguće je objasniti većom frekvencijom kontakata s korisnicima u javnom sektoru (primjerice, u

zdravstvu ili obrazovanju), što daje više prilika za primjenu tržišno orijentiranih strategija, a zauzvrat pozitivno utječe na performanse (Kotler i Andreasen 1987, citirano u Cano i dr. 2004: 183). Na taj način javni (i neprofitni) sektor mogu ostvariti viši povrat na ulaganja u tržišno orijentirane aktivnosti, u odnosu na profitni sektor.

Dosad je bilo razmjerno malo istraživanja u području aplikacije koncepta tržišne orijentacije izvan profitnog sektora. Chad i dr. (2013: 3) su proveli analizu intenziteta istraživanja tržišne orijentacije u profitnom i neprofitnom sektoru te utvrdili da implementacija koncepcije marketinga kroz uvođenje tržišne orijentacije, predstavlja razmjerno nedovoljno istraženo područje unutar neprofitnog sektora, kako to pokazuje tablica 20.

Tablica 20. Intenzitet istraživanja tržišne orijentacije

Tema istraživanja	**Udjel u %**	**Profitni sektor (vrlo visoki intenzitet = 85 %)**	**Neprofitni sektor (vrlo niski intenzitet = 15 %)**
Pretpostavke i moderatori	62	Vrlo visoki intenzitet (86 %)	Vrlo niski intenzitet (14 %)
Razvoj i validacija instrumenta za mjerenje tržišne orijentacije	11	Vrlo visoki intenzitet (94 %)	Vrlo niski intenzitet (6 %)
Posljedice (performanse)	7	Visoki intenzitet (64 %)	Niski intenzitet (36 %)
Konceptualni pristup	12	Visoki intenzitet (72 %)	Niski intenzitet (28 %)
Prepreke tržišnoj orijentaciji	7	Vrlo visoki intenzitet (92 %)	Vrlo niski intenzitet (8 %)
Primjena tržišne orijentacije	1	Srednji intenzitet (50 %)	Srednji intenzitet (50 %)

Izvor: Chad i dr. 2013: 4
Napomena: vrlo niski intenzitet = 0 – 20 %, niski = 21 – 40 %, srednji = 41 – 60 %, visoki = 61 – 80 %, vrlo visoki = 81 – 100 %

Empirijske studije u neprofitnom sektoru obuhvatile su različite neprofitne subjekte, uključujući sveučilišta (Caruana i dr. 1998, Flavian i Lozano 2006, Mihanović 2010), knjižnice (Harrison i Shaw 2004, Sen, 2006), dobrotvorne subjekte (Balabanis i dr. 1997, Bennett, 1998, Kara i dr. 2004, Macedo i Pinho 2006, Vazquez i dr. 2002), subjekte u kulturi (Padanyi i Gainer 2004, Voss i Voss 2000), zdravstvo (Boonekamp 1994, Kumar i dr. 1998, Wood i dr. 2000) te javni sektor (Caruana i dr. 1997, Caruana i dr. 1999, Cervera i dr. 2001, Kowalik 2011, Rodrigues i Pinho 2012). Modi i Mishra (2010: 550) su analizirali većinu spomenutih radova (izuzev Mihanović 2010 i Kowalik 2011) te utvrdili da svi pokazuju pozitivnu povezanost između neprofitne tržišne orijentacije i performansi (osim kod Voss i Voss 2000).

Pregled najvažnijih empirijskih istraživanja prikazan je u tablici 21.

Tablica 21. Utjecaj tržišne orijentacije (TO) na performanse u neprofitnom sektoru

Autor(i)	**Lokacija** (djelatnost)	**Uzorak** (ispitanici)	**Operacionalizacija tržišne orijentacije**	**Rezultati istraživanja subjektivno mjerenog utjecaja TO na performanse**
Balabanis i dr. 1997	**V. Britanija** (humanitarne organizacije)	**58**	MARKOR ljestvica prilagođena za neprofitni sektor	Utjecaj TO na performanse donatora: r = od 0.37 za kratkoročne, do 0.44 za dugoročne ciljeve, p < 0.02 i < 0.03
Caruana i dr. 1997	**Australija** (državni uredi)	**134** (voditelji)	Izvorna MARKOR ljestvica	Utjecaj TO na performanse javnih subjekata: β = 0.36, p < 0.001
Caruana i dr. 1998	**Australija i Novi Zeland** (sveučilišta)	**84** (dekani i profesori)	MARKOR ljestvica prilagođena za obrazovni sektor	Utjecaj TO na performanse: R^2 = 0.27, p < 0.001
Kumar i dr. 1998	**SAD** (bolnice)	**159** (34 % neprofitne)	MKTOR ljestvica prilagođena i proširena za dugoročne učinke	Utjecaj TO na performanse (β): rast prihoda = 0.38, ROE = 0.43, nove usluge = 0.33, lojalnost pacijenata = 0.34, p < 0.001, kontrola troškova = 0.26, p < 0.01
Caruana i dr. 1999	**Australija** (državni uredi)	**171** (voditelji)	Izvorna MARKOR ljestvica	Utjecaj TO na performanse javnih subjekata: β = 0.61, p < 0.001
Cervera i dr. 2001	**Španjolska** (lokalna samouprava)	**222** lokalne samouprave (399)	MARKOR ljestvica prilagođena za javni sektor	Utjecaj komponenti TO na performanse: prikupljanje inf. r = 0.26 do 0.37, širenje informacija r = 0.45, reakcija r = 0.27
Wood i dr. 2000	**SAD** (bolnice)	**237**	Prilagodba MARKOR i MKTOR ljestvice	Utjecaj TO na performanse javnih subjekata: r = 0.40, p < 0.001
Vázquez i dr. 2002	**Španjolska** (neprofitni subjekti)	**191**	MARKOR ljestvica prilagođena za neprofitni sektor	Utjecaj TO na performanse: zadovoljstvo korisnika r = 0.25, pribavljanje sredstava r = 0.20, ispunjenje misije r = 0.28
Kara i dr. 2004	**SAD** (neprofitni sektor)	**148**	MARKOR ljestvica prilagođena za neprofitni sektor	Utjecaj TO na performanse: β = 0.48, p < 0.001
Padanyi i Gainer 2004	**Kanada** (neprofitni sektor)	**453** (menadžeri/upravni odbor)	MKTOR i MARKOR ljestvice prilagođene neprofitni sektor	Utjecaj TO aktivnosti na TO organizacijsku kulturu r = 0.403 (p < 0.01), te TO organizacijske kulture na zadovoljstvo korisnika r = 0.315 (p < 0.01) i reputaciju r = 0.141 (p < 0.05)
Flavian i Lozano 2007	**Španjolska** (javna sveučilišta)	**402** (profesori marketinga)	MARKOR ljestvica prilagođena za obrazovni sektor	Utjecaj TO na nefinancijske performanse: podučavanje r = 0.68, istraživanje r = 0.85, a širenje kulture r = 0.60, p < 0.01
Dwairi i dr. 2012	**Bahrain** (javni sektor)	**133** (menadžeri)	Izvorna MARKOR ljestvica	Utjecaj TO na organizacijske performanse: R^2 = 0.48, p < 0.000
Rodrigues i Pinho 2012	**Portugal** (lokalna samouprava)	**118** (predsjednici upravnih odbora)	MARKOR ljestvica prilagođena za javni sektor (Cervera i dr. 2001)	Utjecaj triju dimenzija TO na: financijske performance (prikupljanje inf. r = 0.27, reakcija r = 0.31, dok širenje informacija nije stat. značajno); nefinancijske perf. (širenje inf. r = 0.48, reakcija r = 0.28, dok prikupljanje inf. nije stat. značajno).

Izvori: Balabanis i dr. 1997: 590-591, 598, Caruana i dr. 1997: 298-300, Caruana i dr. 1998: 60, 63, Kumar i dr. 1998: 211 i 222, Caruana i dr. 1999: 66-70, Cervera i dr. 2001: 1277, Wood i dr. 2000: 217, 219, 221, Vázquez i dr. 2002: 1029, 1032, Kara i dr. 2004: 63, 65, 68, Padanyi i Gainer 2004: 49-50, 53, Flavian i Lozano 2007: 103-106, Dwairi i dr. 2012: 501, 503, Rodrigues i Pinho 2012: 292, 296

Napomena: u pregled su uključena istraživanja za koja je raspoloživ rezultat u obliku koeficijenta korelacije ili regresije.

Rasponi rezultata utjecaja tržišne orijentacije na performanse istraživani u lokalnom javnom sektoru (r = od 0.26 do 0.48, prema prikazu na tablici 21.), ne pokazuju značajne otklone u odnosu na profitni sektor (0.26 do 0.46, prema prikazu u tablici 14.).

3.3.4. Operacionalizacija konstrukta tržišne orijentacije za lokalni javni sektor

Prilagodbu modela tržišne orijentacije za lokalnu upravu proveli su Cervera i dr. (2001: 1263), temeljeno na Kohli i Jaworski (1990), pristupu te radu Wood i Bhuian (1993) i Caruana i dr. (1998). Široko prihvaćena i u profitnom sektoru često primijenjena, Narver i Slater (1990), konceptualizacija tržišne orijentacije (primjerice, Aggarwal i Singh 2004, Ge i Ding 2005, Greenley 1995, Mavondo 1999, citirano u Modi i Mishra 2010: 550), vjerojatno bi bila slično upotrebljiva u neprofitnom kontekstu, no nisu pronađena istraživanja kojima je Narver i Slater konstrukt prilagođen i apliciran u neprofitnom sektoru. U tablici 22. prikaz je komponenata Kohli i Jaworski pristupa u kontekstu lokalnog javnog sektora.

Tablica 22. Komponente Kohli i Jaworski konstrukta u lokalnom javnom sektoru

Prikupljanje tržišnih informacija	
Prikupljanje i analiza informacija o tekućim i budućim potrebama građana i ostalih ciljnih skupina, eksternim čimbenicima (socio-ekonomski, pravni, kulturni, tehnološki) i konkurentima (aktivnosti drugih JLS)	
Kerley 1994 Burns 1992 Blackman 1994 Severijnen 1994 Kohli i Jaworski 1990 Clarke i Stewart 1988	Znanje o zahtjevima (Kerley 1994), željama (Burns 1992) i potrebama (Blackman 1994) građana, pronalaženje resursa i definicija ciljeva (Blackman 1994), evaluacija političkih programa (Severijnen 1994), stvaranje pokazatelja performansi zadovoljstva građana, načina njihova praćenja te revizije kvalitete usluga (Burns 1992), kao i osiguranje informacija za potporu potrebnim organizacijskim promjenama (Burns 1992, Severijnen 1994) da bi javni subjekti postali više tržišno orijentirani. Metode prikupljanja trebaju biti formalne i neformalne te razvijene od svih zaposlenika (Kohli i Jaworski 1990), a lokalne vlasti moraju osigurati količinske i kvalitativne informacije o svojim tržištima (Clarke i Stewart 1988) koje dolaze ne samo od građana već i od samih zaposlenika.
Širenje informacija	
Širenje informacija kroz cijeli javni subjekt o tekućim i budućim potrebama ciljnih skupina, okruženju i konkurentima kroz okomite i vodoravne kanale između i unutar odjela te uspostava sustava koordinacije da bi se osiguralo prikupljanje, širenje i reakcija na prikupljene informacije koja integrira i usmjerava sve odjele i osoblje prema dionicima (tržištima)	
Kohli i Jaworski 1990 Ruekert i dr. 1985 Clare i Sanford 1984 Lichtenthal i Wilson 1992	Metode distribucije informacija mogu biti cirkularna pisma, bilteni, formalni sastanci, kao i različite neformalne metode (uzlazno i silazno u hijerarhiji). Organizacijski dizajn koji potiče suradnju, poput matrične strukture i decentralizacije. Razvoj među-odjelne komunikacije kroz seminare, skupove i poticanje grupne interakcije. Tržišna orijentacija kao funkcija ne samo marketinškog odjela, tako da „svaki zaposlenik mora uključiti elemente marketinga u svoje aktivnosti“.
Kreiranje, odabir i primjena tržišno orijentiranih reakcija na informacije	
Walsh 1989 Clarke i Stewart 1987	Identificiranje četiri kategorije sukladno kapacitetu lokalnog javnog subjekta za reakciju prema dionicima: dostupnost, kvaliteta, izbor, participacija u kontroli. Unaprjeđivanje kvalitete pruženih usluga, dostupnosti i izbora, kao i modifikacije mjerila za evaluaciju performansi.

Izvor: odabrano i prilagođeno prema Cervera, 2004 (citirano u Sáez Vegas i Periáñez Cañadillas 2013: 49-50)

Pored statističkih usporedbi mjernih instrumenata (prikazanih u točki 3.2.2. ovog rada), prilikom odabira instrumenta u ovom radu, uzeto je u obzir i sljedeće: 1) MARKOR ljestvica je prilagođena za javni sektor (Cervera i dr. 2001: 1263, temeljeno na radu Wood i Bhuian 1993) te višekratno korištena i testirana u istraživanjima lokalnog javnog sektora (Caruana i

dr. 1997, Cervera i dr. 2001, Kowalik 2011); 2) MARKOR ljestvica, razvijena je u sklopu modela Jaworski i Kohli (1993), koji prema Siguaw i dr. (1998, citirano u Cervera i dr. 2001: 1263), predstavlja najcjelovitiju konceptualizaciju konstrukta tržišne orijentacije. Naime, ovaj model je više operativno-taktički orijentiran, kako u objašnjavanju ponašanja tako i u sagledavanju razine operacionalizacije i provođenja koncepcije marketinga u poslovnim subjektima, a osobito zbog mogućnosti odvojene analize pretpostavki implementacije tržišne orijentacije (Kurtović 2004: 102 i 139). Slijedom navedenoga u ovom radu se za provjeru postavljenih hipoteza koristi MARKOR instrument, adaptiran za lokalni javni sektor.

4. DIONIČKA TEORIJA U KONTEKSTU MARKETINGA JAVNOG SEKTORA

Uključivanje dionika (engl. *stakeholder engagement*) je sve prisutnije u javnom i privatnom sektoru kao važna strategija unapređivanja odnosa s dionicima. Temeljni argument dioničke teorije je da uključivanje dionika donosi poboljšanje procesa donošenja menadžerskih odluka. Globalizacija svijeta dodatno jača važnost uključivanja dionika, budući da brojni problemi ekonomskog razvoja, upravljanja prirodnim resursima, globalnog zatopljenja, terorizam ili slabo obrazovanje, nisu uspješno rješivi bez angažmana brojnih dionika (Kettl 2002, citirano u Bryson 2004: 4). Istovremeno brojne vladine reforme širom svijeta, usmjerene i na usvajanje tržišne orijentacije, potiču fleksibilnost, participaciju građana i deregulaciju, što implicira potrebu fokusiranja pažnje na analizu i zadovoljavanje šire mreže dionika (Peters 1996, Osborne i Plastrik 1997, 2000, Barzelay 2001, citirano u Bryson 2004: 4).

4.1. Polazišta i poimanje dioničke teorije

Dionička teorija je u osnovi teorija o tome kako poslovanje najbolje funkcionira i kako može funkcionirati, odnosno dionički pristup poslovanju predstavlja stvaranje što više vrijednosti za dionike, bez pribjegavanja kompromisima (Freeman i dr. 2010: 28 i 59). Dionička teorija se može promatrati i kao pristup koji s ciljem boljeg razumijevanja utjecaja iz okruženja, kombinira perspektive povezane s (Katz i Kahn 1978, Pfeffer i Salancik 1978, Selznick 1949, citirano u Gomes 2004: 35-37):

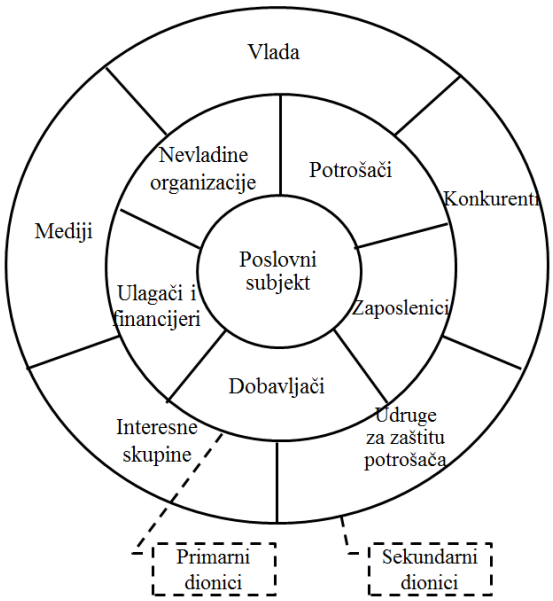
- 'teorijom otvorenog sustava', odnosno perspektivom ovisnosti o kritičnim resursima potrebnim za proizvodni proces poslovnog subjekta, koje posjeduju, tzv. 'tehnički dionici' (što je predmet izučavanja 'teorije ovisnosti o resursima'), i
- 'institucionalnom teorijom' – institucionalnom perspektivom, koja podrazumijeva pribavljanje legitimiteta za aktivnosti poslovnog subjekta, od tzv. 'institucionalnih dionika' (tj. poštivanje normi i obrazaca ponašanja koje propisuju institucije).

Tijekom posljednjih trideset godina razvoja dioničke teorije pojavili su se različiti pristupi definiranju dionika. 'Klasična' definicija dionika u poslovnim subjektima kao „bilo koje skupine ili pojedinca koja može utjecati ili na koju utječe postignuće ciljeva poslovnog subjekta“ (Freeman, 1984, citirano u Freeman i dr. 2010: 207), široko je i sveobuhvatno postavljena te vrlo prihvaćena među teoretičarima i praktičarima. Ovako definiran, dionik treba zadovoljiti jednu od sljedećih karakteristika (Frooman 1999, Maignan i Ferrell 2004, Rowley 1997, citirano u Ferrell i dr. 2010: 94): potencijalno je pod utjecajem (pozitivnim ili

negativnim) aktivnosti poslovnog subjekta, daje ili uskraćuje resurse potrebne za aktivnosti poslovnog subjekta ili je cijenjen sukladno organizacijskoj kulturi poslovnog subjekta. Šire ili uže postavljanje definicija izravno je povezano s pristupom procesu analize dionika, odnosno odabira različitih atributa (kriterija) za identifikaciju dionika. Pored već spomenutih definicija, mogu se susresti i brojne druge definicije sličnog ili užeg smisaonog obuhvata.[45]

U pogledu identifikacije dionika Mitchell i dr. (1997: 859), razlikuju dvije skupine: 'tražitelji' (oni koji nešto potražuju od poslovnog subjekta); 'utjecatelji' (utječu ili su podložni utjecaju poslovnog subjekta), te kombinacije 'tražitelja' i 'utjecatelja'. Clarkson (1998, citirano u Freeman i dr. 2010: 207), Savage i dr. (1991: 62) te Freeman i dr. (2007, citirano u Freeman i dr. 2010: 26), razlikuju 'primarne' dionike (one skupine bez čije potpore bi poslovanje prestalo biti održivo, tj. oni koji imaju formalne, službene i ugovorne odnose s poslovnim subjektom, odnosno oni koji imaju ekonomski, izravni i nužni utjecaj), te 'sekundarne' (one skupine ili pojedinci koji mogu utjecati na poslovanje ili na primarnu skupinu dionika, nisu izravno povezani s poslovnim subjektom i manje su kritični za njegov opstanak, ali imaju određeni utjecaj ili su pod utjecajem poslovnog subjekta). Prikaz odnosa ovih dvaju skupina dionika dat je na shemi 5. u nastavku.

Shema 5. Kreiranje vrijednosti za dionike

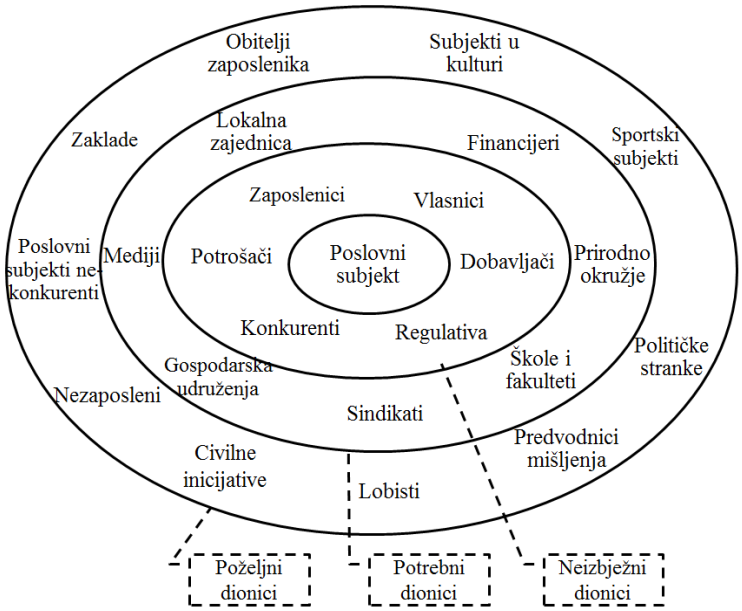


Izvor: Freeman i dr. 2010: 24, prema Freeman i dr. 2007

[45] Kronološki pregled 27 definicija dionika nastalih između 1963. i 1995., može se vidjeti u: Mitchell i dr. 1997: 858.

Slijedeći Kotlerovu ideju o različitoj važnosti pojedinih javnosti (dionika) poslovnog subjekta, Jančič je (citirano u Podnar i Jančič 2006: 300), predložio model s tri glavne skupine dionika (neizbježni, potrebni i poželjni dionici), kako to prikazuje shema 6.

Shema 6. Tri glavne razine razmjene i komunikacije s dionicima poslovnog subjekta



Izvor: Podnar i Jančič 2006: 301.

Sličnu formulaciju s tri skupine dionika predložio je Fassin (2009: 121): interni dionici (engl. *stakeholders*) koji imaju stvarne uloge, snagu, utjecaj i odgovornost unutar poslovnog subjekta, skupine pritisaka (engl. *stakewatchers*), koje imaju vanjski utjecaj na poslovni subjekt, bez odgovornosti za poslovni subjekt te regulatore (engl. *stakekeepers*), koji imaju snagu i utjecaj da izvana nameću odgovornost poslovnom subjektu.

Podnar i Jančič (2006: 302-303), su model prikazan na shemi 6., testirali kroz istraživanje među zaposlenicima na uzorku slovenskih marketinških agencija te dobili rezultate konzistentne s Jančičevim modelom, kao i modelom u kojem su Waddock i dr. (2002, citirano u Podnar i Jančič 2006: 305), također predložili tri skupine dionika: primarne (vlasnici, zaposlenici i potrošači), sekundarne (vlada, nevladine organizacije) i širu skupinu (institucionalne i društvene interesne skupine).

Slične rezultate su dobili Payne i dr. (2005: 860-861 i 866), koji su unaprijedili model tzv. 'šest tržišta' (odnosno skupina dionika), za prepoznavanje interesa i odgovarajuću reakciju prema dionicima (izvorno razvijen od Christopher i dr. 1991: 8). U središtu ovog modela nalazi se tržište potrošača (obuhvaća i posrednike), koje okružuju: referentno tržište

(uključuju potencijalne potrošače koji preporučaju drugim potrošačima neki poslovni subjekt i druge ne-potrošače), zatim tržište dobavljača i partnera, tržište nositelja utjecaja (uključuje financijske analitičare, ulagače, sindikate, poslovne medije, regulatorna tijela, udruge potrošača, konkurente i druge), tržište potencijalnog osoblja i interno tržište (postojeće osoblje). Testiranjem modela utvrđeno je da dobra interakcija s dionicima na jednom tržištu, pozitivno utječe na druga tržišta.

4.1.1. Razvoj i primjena dioničke teorije

Prva razmatranja dioničkog koncepta vezuju se uz harvardskog profesora Dodd (1932, citirano u Freeman i dr. 2010: 50) koji je s dopuštenjem rukovodstva poduzeća *General Electric* daleke 1932. godine (iako bez spominjanja samog pojma 'dionika'), objavio četiri tada identificirane ključne skupine dionika: dioničari, zaposlenici, potrošači i opća javnost. Pojava pojma 'dionik', vezuje se uz interni dopis institucije *Stanford Research Institute* (danas *SRI International, Inc.*), iz 1963. godine, gdje su dionici originalno definirani kao „one skupine o čijoj potpori ovisi opstanak poslovnog subjekta“ (Stewart i dr. 1963, citirano u Freeman i dr. 2010: 30-31). U današnjem profitnom sektoru te skupine uključuju barem (Freeman i dr. 2010: 9): potrošače, zaposlenike, dobavljače, društvenu zajednicu i financijere (podrazumijeva i vlasnike). Dionička teorija ne implicira da predstavnici svih ovih skupina trebaju sjediti u nadzornom odboru poslovnog subjekta, već da su interesi ovih skupina zajednički i da se pri stvaranju vrijednosti treba fokusirati na način kako se ona stvara za svakog pojedinog dionika, odnosno kako odluke utječu na svakog dionika.

Većina autora (primjerice: Donaldson i Preston 1995, Mithcell i dr. 1997, Bryson 2004, Kivits 2011), suglasna je da se ishodište moderne dioničke teorije može smjestiti u 1984. godinu i uz djelo autora Richard E. Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* po mnogima vodećeg autora u području literature o dioničkoj teoriji. Dionička teorija predstavljala je u vrijeme nastajanja, zaokret – alternativu u odnosu na ranije prevladavajuću 'struju' u razumijevanju poslovanja kao načina za maksimiziranje dobiti vlasnicima kapitala. Ranija 'struja' naziva se 'dioničarski pristup' kapitalizmu. Međutim, drži se da dioničarsko/dionička dihotomija (koju je još daleke 1970. godine zastupao Milton Friedman), nije nužno ispravno postavljena. Štoviše dionička teorija zastupa da se održiva maksimizacija dobiti (kao ključni cilj dioničkog pristupa), može postići upravo kroz zadovoljavanje interesa dionika, odnosno da dionički pristup predstavlja širi pogled na poslovni subjekt koji uključuje i dioničarski pristup (Freeman i dr. 2010: 10-11 i 206).

Drži se da je dionička teorija u svom razvoju dosegla zrelu razinu s povećanom pažnjom prema društvenim pitanjima u upravljanju, a posebno kod promjena poslovnih ciklusa (Laplume i dr. 2008, Noland i Phillips 2010, citirano u Kivits 2011: 319). Pritom se dionička teorija usmjerila ka rješavanju ili barem rekonceptualizaciji nekoliko specifičnih problema (Freeman i dr. 2010: 4-6):

- problem stvaranja i razmjene vrijednosti, posebno u sve turbulentnijem okruženju, gdje postaje razvidno da isključivo ekonomski pristup stvaranju i razmjeni vrijednosti dovodi do spoznaje negativnih utjecaja kapitalizma na društvo i okoliš, odnosno barem do problema etike u kapitalizmu, tj. pitanja:
  - kako uvjeriti donositelje odluka da uzmu u obzir sve posljedice svojih odluka, umjesto da ih prebacuju na društvenu zajednicu,
  - može li se nastaviti s podjelom na 'poslovni' i 'etički' svijet, u kojem se (u šali) 'poslovna etika' naziva oksimoronom,
  - mogu li donositelji odluka u poslovnom svijetu 'učiniti pravu stvar', uzevši u obzir sve čimbenike i kompleksnost okruženja i
  - kako razumjeti 'poslovanje' i 'etiku' te ih povezati konceptualno i praktično;
- problem menadžerskog načina razmišljanja, odnosno: 1) kako primijeniti i redefinirati ekonomsku teoriju da bude korisna u turbulentnom svijetu punom etičkih izazova, 2) kako menadžeri mogu razviti način razmišljanja koji spaja poslovna načela i etiku u rutinskom donošenju odluka te naposljetku 3) što treba podučavati u poslovnim školama.

Dionička teorija se može promatrati sa četiri gledišta (Donaldson i Preston 1995: 66-67): opisni, instrumentalni, normativni i upravljački, iako Freeman i dr. (2010: 6), ističu da je dionička teorija prvenstveno upravljačka. Nastavno se ukratko obrazlažu ova gledišta:

- **Opisni (empirijski)** pristup dioničkoj teoriji, opisuje i objašnjava poslovni subjekt i njegove specifične karakteristike i ponašanje, posebno kroz odnose percipirane u okruženju. Slijedom istraživanja više autora, Donaldson i Preston (1995: 70 i 75-77), su dioničku teoriju opisali kao: 1) prirodu poslovnog subjekta, 2) način razmišljanja menadžera o upravljanju, 3) kako članovi upravnih odbora brinu o interesima korporativnih dionika i 4) kako se nekim poslovnim subjektima stvarno upravlja. Opisna kategorija dioničke teorije obuhvaća zakonske i statutarne odredbe te sudsku praksu (primjerice, u SAD, EU i Japanu), što predstavlja sve raširenji trend, iako

dioničku teoriju upravljanja nije moguće derivirati isključivo iz pravnih postavki (Donaldson i Preston 1995: 75-77).

- **Instrumentalni** aspekt dioničke teorije istražuje moguće poveznice između prakse upravljanja dionicima i organizacijskih performansi, pa se može postaviti u obliku sljedeće hipoteze (Donaldson i Preston 1995: 72): „ako se želi ostvariti (ili izbjeći) ciljeve A, B ili C, onda treba usvojiti (ili ne usvojiti) načela i prakse X, Y ili Z.“ U brojnim studijama instrumentalni pristup se primjenjuje povezano s opisno-empirijskim podacima. Ove studije koriste različite statističke metode ili izravna zapažanja i intervjue, da bi sugerirale da se pridržavanjem načela i prakse dioničkog pristupa ostvaruju planirane performanse i ciljevi, jednako ili bolje nego uporabom konkurentskih pristupa (primjerice, Barton i dr. 1989, Cornell i Shapiro 1987, Preston i Sapienza 1990, Preston i dr. 1991, Kotter i Heskett 1992, O'Toole 1991, citirano u Donaldson i Preston 1995: 71).
- Za razliku od instrumentalnog (hipotetskog), **normativni** pristup dioničkoj teoriji je kategorički: „treba (ne) učiniti nešto, jer je to (ne) ispravno“. Ovaj pristup se primjenjuje da bi se interpretiralo funkcije poslovnog subjekta, uključujući identifikaciju moralnih ili filozofskih smjernica za upravljanje njihovim poslovanjem. Upravo normativni pristup dominirao je klasičnom dioničkom teorijom još od njenih začetaka 1932. godine, pa sve do novijih priloga (Dodd 1932, Carroll 1989, Kuhn i Shriver 1991, Marcus 1993, citirano u Donaldson i Preston 1995: 71-72).
- **Upravljački** pristup dioničkoj teoriji je u uskoj vezi s prethodno spomenutim problemom menadžerskog načina razmišljanja i očitava se kroz opise postojećih situacija ili predviđanje uzročno-posljedičnih veza te kroz preporuke stavova, struktura i praksi koje sadrži teorija upravljanja dionicima. Iz perspektive rješavanja problema stvaranja i razmjene vrijednosti, upravljanje dionicima (engl. *stakeholder management*), zapravo čini bit upravljanja poslovnim subjektima (Freeman i dr. 2010: 151).

Kombinacije deskriptivnog, instrumentalnog i normativnog pristupa u literaturi su česte (pa i kod vodećeg autora dioničke teorije Freemana), iako se taj 'tri u jedan' pristup obično ne ističe. Dionička teorija je našla svoju primjenu ne samo u području menadžmenta, već i u području poslovne etike, društveno odgovornog poslovanja, marketinga i javne uprave. U nastavku se obrazlažu specifičnosti primjene u pojedinim područjima.

4.1.2. Specifičnosti upravljanja dionicima

Ključni atribut upravljanja dionicima predstavlja simultana pažnja o legitimnim interesima svih dionika, implementirana kroz organizacijsku strukturu, opće politike i pojedinačno donošenje odluka. Upravljanje dionicima se različito definira. Preston i Sapienza (1990: 361-362), predložili su sljedeću definiciju: „poslovni subjekti mogu i trebaju služiti interesima višestrukih dionika, odnosno upravljanje dionicima podrazumijeva ravnotežu između višestrukih (i bar dijelom suprotstavljenih) interesa dionika.“ Ova definicija je poslužila i kao polazište dokazivanja povezanosti upravljanja dionicima s različitim aspektima performansi. Ipak menadžerska uloga se ne može u potpunosti definirati i ograničiti zakonskim i statutarnim postavkama te orijentaciju prema dionicima, odnosno 'dionički način razmišljanja' i dalje treba u praksi opravdavati svoje prednosti u odnosu na, primjerice, klasičnu orijentaciju menadžera prema dioničarima (Donaldson i Preston 1995: 67).

U pogledu performansi Greenley i Foxall (1997, citirano u Freeman i dr. 2010: 100 i 154) su utvrdili da poslovni subjekti (u profitnom sektoru) s razvijenom orijentacijom prema višestrukim dionicima (potrošači, zaposlenici, konkurenti, sindikati i dioničari), pokazuju najbolje prodajne performanse (rast prodaje, tržišni udjel i uspjeh novih proizvoda). Kotter i Hesket (1992, citirano u Freeman i dr. 2010: 100), također su utvrdili statistički značajnu povezanost između poslovnih subjekata koji vode računa o interesima svojih glavnih dionika i visokih performansi. Nadalje, Hillman i Keim (2001, citirano u Freeman i dr. 2010: 101) su kroz istraživanje odnosa prema četiri skupine dionika (zaposlenici, potrošači, dobavljači i društvena zajednica), utvrdili pozitivnu povezanost upravljanja dionicima sa stvaranjem dodane tržišne vrijednosti (engl. *market value-added*), ali i negativnu s društvenom zajednicom.

Konceptu kreiranja vrijednosti za sve dionike, posvećena je zamjetna pažnja u istraživanjima dioničke teorije, pri čemu se uz ekonomska mjerila vrijednosti za dionike ističu i druga, primjerice, opipljiva korisnost povezana s proizvodima i uslugama, neopipljiva korist od organizacijske pravednosti i pripadanja te percipirani oportunitetni troškovi uključeni u ove koristi (Harrison i Wicks 2013: 98 i 107).[46] Važnost uključivanja više dimenzija performansi, istaknuli su Donaldson i Preston (1995: 87) te ustvrdili da povezanost upravljanja dionicima s ekonomskim performansama, sama po sebi nije dostatno opravdanje dioničke teorije.

[46] Primjere 30 mjerila performansi s mogućim izvorima za višestruke dionike (zaposlenike, potrošače, dobavljače, dioničare i društvenu zajednicu) dali su Harrison i Wicks (2013: 115).

Opravdanost dioničkog pristupa u području strateškog menadžmenta, ponudili su empirijski dokazi da je upravljanje dionicima povezano s boljim poslovnim performansama (Jones 1995, Post i dr. 2002, citirano u Freeman i dr. 2010: 95), ili izbjegavanjem rizika i troškova pravnih sporova, štetnih propisa, bojkota potrošača, štrajkova ili medijskih kritika (Cornell i Shapiro 1987, Harrison i St. John 1996, Shane i Spicer 1983, Steadman i dr. 1995, citirano u Freeman i dr. 2010: 96).

Sve su učestaliji etički problemi koji nastaju kao posljedica zagovaranja stajališta da menadžeri prvenstveno djeluju u interesu vlasnika profitnih poslovnih subjekata, a u bitno manjoj mjeri ostalih dionika. Zato upravljanje dionicima postaje sve važnije i rezultira preispitivanjem procesa planiranja tako da on obuhvati i upravljačku (*governance*) dimenziju, a ne samo menadžersku (Lowendahl i Revang 1998, Hitt i dr. 1998, Campbell 1997, citirano u Freeman i dr. 2010: 115). Primjerice, Ferrell i Ferrell (2008: 30) su razvili makro marketinški etički okvir koji se bavi ekonomskim i društvenim utjecajem pravedne distribucije proizvoda i drugih resursa u marketinškom sustavu, dok Fry i Polonsky (2004, citirano u Freeman i dr. 2010: 156) zastupaju stav da poslovni subjekti trebaju vrednovati cijelu mrežu dionika da bi determinirali planirane i neplanirane (nenamjerne) makro marketinške posljedice marketinških aktivnosti.

Dionička teorija se često koristi kao potpora društveno odgovornom poslovanju, no ona nije razvijena da zastupa cijelu ekonomiju, niti za stvaranje vrijednosti u cijelom društvu, izuzev situacija u kojima poslovni subjekt kreira više vrijednosti za sebe, a njegovi dionici koriste prednosti društva. Zato se pojam dionika ne može poistovjetiti s, primjerice, građanima, budući da je nužan poseban i mnogo bliži odnos između poslovnog subjekta i određene skupine, da bi one stekle status dionika. Stoga proizlazi da kao smislenu kategoriju treba uzeti i pojam 'ne-dionika' (Freeman 1984, Walsh 2005, Phillips i dr. 2003, citirano u Harrison i Wicks 2013: 111).

U pogledu koncepta društvene odgovornosti treba izdvojiti model višestrukih dionika koji su Maignan i dr. (2005: 960, 962, 966), razvili kao vodič za menadžere u osam 'koraka' s ciljem integracije koncepta društveno odgovornog poslovanja u marketing. Pritom su istakli primjenjivost brojnih dioničkih vrijednosti i normi na različita marketinška područja, poput prodajnih taktika, prava potrošača, zaštite okoliša, sigurnosti proizvoda i transparentnosti u informiranju.

U sklopu primjene dioničke teorije u marketinškoj literaturi temeljenoj na društveno odgovornom poslovanju, važno mjesto zauzima 'zeleni' marketing. Primjerice, Polonsky (1995: 32-33) je razvio sveobuhvatnu metodu dizajniranja okolišno osviještene marketinške strategije, koja uzima u obzir analizu 12 skupina dionika (potrošači, konkurenti, pravosuđe, zaposlenici, financijske institucije, opća javnost, vlada, interesne skupine, mediji, vlasnici, znanstvenici i dobavljači). Ova analiza se odvija u više koraka (Polonsky 1995: 33-34): identifikacija dionika, određivanje uloga i važnosti svake skupine dionika, određivanje učinkovitosti postojećeg načina zadovoljavanja potreba i očekivanja dionika te modificiranje politika i prioriteta poslovnog subjekta. Konačno, vodeći znanstvenici u području marketinga Kotler i Keller (2012: 646), u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, kao jednu od 15 najboljih praksi (istina na posljednjem mjestu), preporučaju napuštanje 'loše' prakse, u kojoj su poslovni subjekti 'vođeni interesima vlasnika-dioničara' (engl. *stockholder driven*) i usvajanje 'dobre' prakse – 'vođeni interesima dionika' (engl. *stakeholder driven*) te 'izvrsne' prakse – 'vođeni društvenom odgovornošću' (engl. *societally driven*).

4.1.3. Identifikacija i analiza dionika

Za uspješnu procjenu performansi poslovnog subjekta u profitnom ili javnom sektoru, potrebno je uzeti u obzir očekivanja različitih dionika, koje poslovni subjekt mora ispuniti. Da bi to ostvarili menadžeri moraju točno znati tko su dionici i što očekuju (Bryson 1995 i 2004, Hood 1995, citirano u Gomes i dr. 2010a: 707). Zato je analiza dionika nužno potreban dio uspješnog upravljanja dionicima, koji obuhvaća identifikaciju dionika i njihovih interesa, razlikovanje i kategorizaciju dionika te procjenu utjecaja i odnosa među dionicima (Olander 2006, Varvasovszky i Brugha 2000, Reed 2008, citirano u Yang i dr. 2011: 146). S druge strane uključivanje dionika podrazumijeva komunikaciju i razvoj odnosa s dionicima, primjerice, putem radionica ili intervjua da bi isti analizirali ili identificirali druge dionike (Greenwood 2007; Chinyio i Akintoye 2008, Ballejos i Montagna 2008, Reed 2008, citirano u Yang i dr. 2011: 146).

U literaturi o dioničkom pristupu, područje upravljanja dionicima zauzima značajnu poziciju. Iako proces upravljanja dionicima nije univerzalno prihvaćen, brojni autori su suglasni da sadrži četiri faze (Freeman 1984, Carroll 1989, Roberts i King 1989, Savage i dr. 1991, citirano u Polonsky 1996: 211-215): 1) identifikacija relevantnih dionika sukladno kriterijima definiranim za specifični poslovni subjekt i aktualno poslovno okruženje, 2) utvrđivanje razmjerne važnosti prema snazi utjecaja svake skupine dionika na poslovni subjekt, 3)

utvrđivanje razine učinkovitosti do koje su očekivanja svake skupine dionika ispunjena, odnosno eventualnog jaza između očekivanja dionika i performansi poslovnog subjekta i 4) modifikacija ciljeva i prioriteta poslovnog subjekta u skladu s interesima dionika, a radi reduciranja i uklanjanja utvrđenog jaza.[47]

U kontekst procesa upravljanja dionicima može se postaviti i pristup autora Ackerman i Eden (2011: 179-181), koji su prepoznali tri ključna problema u strateškom upravljanju dionicima: 1) identifikacija pravih dionika ovisi o specifičnim situacijama, pa je oslanjanje na općenite popise dionika otežano, 2) istraživanje utjecaja dionika obuhvaća prepoznavanje višestrukih, međuzavisnih poveznica između dionika (i potencijalnih dionika) i 3) razvoj strategija upravljanja dionicima što obuhvaća određivanje kako i kada je prikladno osmisliti ili promijeniti postojeće odrednice važnosti pojedinih dionika, sukladno njihovoj moći, interesima i utjecaju te u skladu s ciljevima poslovnog subjekta.

Iako poslovni subjekti imaju mnoge obaveze prema svojim dionicima, poput ugovornih obaveza, uzanci i moralnih odgovornosti (Donaldson i Preston 1995, Jones i Wicks 1999, citirano u Greenley i dr. 2004: 165), menadžeri mogu uzeti u obzir da svi dionici nemaju podjednake zahtjeve prema poslovnom subjektu te će odrediti prioritete u reagiranju na njihove interese (Berman i dr. 1999, Campbell i Yeung 1991, Donaldson i Preston 1995, Mintzberg 1983, Pfeffer 1981, Woodward, i dr. 1996, citirano u Greenley i dr. 2004: 165). Mitchell i dr. (1997: 874) zagovaraju da će prioriteti koje odredi poslovni subjekt prema interesima različitih skupina dionika, biti temeljeni na menadžerskoj percepciji 'važnosti dionika' (engl. *stakeholder salience*), temeljem tri atributa dionika:[48]

- **Moć** proizlazi iz tri kontekstualne dimenzije (Etzioni 1964, citirano u Mitchell i dr. 1997: 865): normativne, koja se temelji na zakonima i zahtjevima nad kojima poslovni subjekt nema kontrolu, prinudne – temeljem neke sile i korisničke – na osnovu ovisnosti o nekim resursima. Nadalje, Dahl 1957, Pfeffer 1981, Weber 1947 i Etzioni 1964 (citirano u Mitchell i dr. 1997: 869), definiraju moć kao „odnose među društvenim akterima u kojima društveni akter 'A', može navesti drugog društvenog

[47] Širi model upravljanja dionicima predložio je Preble (2005: 415) koji proces razrađuje kroz šest faza: identifikacija dionika, ocjena prirode zahtjeva dionika, određivanja jazova, ocjena relativne važnosti dionika, razvoj strategija i nadzor i kontrola.

[48] Iako često citiran, ovaj model nije naišao naišao na široku empirijsku primjenu. Parent i Deephouse (2007: 1) su pronašli 15 radova, pri čemu su samo Agle i dr. 1999, testirali i dokazali teorijsku osnovu modela. Prema pregledu literature koji je izradila Oates (2013: 52-53) model autora Mithcell i dr. (1997) su u empirijskim radovima primijenili: Elijido-Ten i dr. 2010, Baskerville-Morley 2004, O'Higgins i Morgan 2006, Cummings i Guthrie 2007, Parent i Deephouse 2007, Currie i dr. 2009, Magness 2008, Boesso i Kumar 2007, Eesley i Lennox 2006, Knox i Gruar 2007, Winn 2001, Agle i dr. 1999, a u teorijskom radu Neville i Mengue 2006.

aktera 'B', da učini nešto što inače ne bi učinio, a što obično proizlazi iz prinudne, korisničke ili normativne moći, aktera 'A'.“ Hardy (1996, citirano u Gomes 2004: 38), sugerira da moć proizlazi iz posjedovanja resursa, procesa odlučivanja (nositelji primjene ili neprimjene procedura ili političkih rutina), te značenja, odnosno moći sprječavanja konflikta. Jonker i Foster (2002, citirano u Kivits 2011: 322), posebno ističu potrebu istraživanja političke i društvene moći.

- **Legitimitet** podrazumijeva opću percepciju ili pretpostavke da su aktivnosti dionika poželjne, odgovarajuće ili prihvatljive sukladno određenom sustavu normi, vrijednosti i vjerovanja u konkretnom društvenom kontekstu (Mitchell i dr. 1997: 866). Prema pristupu koji zagovara više autora, legitimitet zavisi o moći dionika (primjerice, Freeman 1994, Schlossberger 1994, Donaldson i Preston 1995, citirano u Kivits 2011: 320), no prema Frooman, 1999, Jonker i Foster, 2002, Friedman i Miles, 2006 (citirano u Kivits 2011: 320), legitimitet je zamijenjen s moći dionika, pa postaje nevažan kriterij.
- **Urgentnost**, odnosno razinu do koje zahtjevi dionika traže promptnu reakciju, je kao čimbenik uveo Jones (1993, citirano u Kivits 2011: 322). Urgentnost postoji ako su prisutna dva preduvjeta (Mitchell i dr. 1997: 867): vremenska osjetljivost zahtjeva ili odnosa s dionikom i važnost – kritičnost zahtjeva ili odnosa s dionikom.

Dionici za koje se percipira da posjeduju sva tri atributa dobiti će najviši prioritet u alokaciji resursa i pažnji menadžmenta. Slijedi da će odabir strategije prema pojedinoj skupini dionika, ovisiti o razmjernoj važnosti, legitimitetu i očekivanju urgentnosti pojedine skupine dionika, kao i stavovima, vjerovanjima i vrijednostima koji su sadržani u organizacijskoj kulturi poslovnog subjekta (Greenley i dr. 2004: 165).

Između tri atributa opisanog modela analize važnosti dionika (moć, legitimitet i urgentnost), autora Mitchell i dr. (1997), pojedini atribut može biti utjecajniji od drugih. Primjerice, O’Higgins i Morgan (2006, citirano u Oates 2013: 52), su u analizi političkih stranaka, utvrdili da je vjerojatnije da će prisutnost atributa legitimiteta dati veću važnost dionicima, nego moć ili urgentnost. Parent i Deephouse (2007: 17), su pak zapazili da atribut moći ima najveći utjecaj na važnost dionika, a zatim slijede urgentnost i legitimitet. Prema Mitchell i dr. (1997: 873-874), iz interakcije ova tri atributa mogu proizaći tri kategorije dionika: skriveni, potencijalni i definitivni (svaka s nekoliko podskupina), kako je to vidljivo u tablici 23.

Tablica 23. Tipologija dionika temeljem rezultata istraživanja na tržištu sportskih događaja

Tip dionika		Atributi	Primjeri dionika	Rezultati istraživanja
Skriveni	*Neaktivni*	Niti jedan	Int. sportski savez	- *Latentni, dominantni i definitivni dionici* čine 85 % svih tipova – svi imaju atribut moći - Čak 70 % dionika je u svom životnom ciklusu bilo ocijenjeno kao definitivni tip - Udjeli po tipu: definitivni 58,7 %, dominantni 23,4 %, latentni 12,9 %, diskrecijski 4,5 %, ovisni i neaktivni 1,5 %
	Zahtjevni	Urgentnost	(nisu prepoznati)	
	Diskrecijski	Legitimitet	Javnost, mediji	
	Latentni	***Moć***	Lokalna zajednica	
Potencijalni	*Zavisni*	Legitimitet i urgentnost	Nacionalni savez	
	Opasni	Moć i urgentnost	(nisu prepoznati)	
	Dominantni	***Moć*** i legitimitet	Potrošači, mediji	
Definitivni		***Moć***, legitimitet i urgentnost	Organizacijski odbor, vlada i tržišni regulatori	

Izvor: prilagođeno prema Mitchel i dr. (1997: 869), Parent i Deephouse (2007: 17-18 i 21), istraživanje među glavnim menadžerima organizatora sportskih događaja

Prema Ackerman i Eden (2011: 191), pri analizi važnosti dionika ključno je prepoznati stvarne, za poslovni subjekt, specifične dionike te učiniti distinkciju između dionika koji imaju utjecaj (a time i moć) i onih koji su samo zainteresirani. Primjerice, investitori mogu istovremeno imati utjecaj i interes, a zaposlenici koji se javljaju na natječaj, jasno imaju interes, ali ne i utjecaj, dok mediji imaju utjecaj, ali ne i stvaran interes.

U pogledu analize dionika razvijene su brojne metode. U radovima Bryson (2004: 7-20) i Bryson i dr. (2011: 3-10), sveobuhvatno se obrazlaže i analizira niz metoda za identifikaciju i analizu dionika te donošenje odluka u vezi dionika. Među spomenutim metodama treba posebno istaknuti sljedeće: mreža moći *vs* interesi, dijagram utjecaja dionika i dijagram povezanosti problematike dionika.[49] Dio autora predložio je složenije modele za analizu dionika koje objedinjavaju više metoda (Bryson 2004, Bunn i dr. 2002, Prell i dr. 2009, Reed i dr. 2009, citirano u Kivits 2011: 319), a rjeđe se koriste, poput 'referentnog okvira' i 'mreža' (Kroesen i Broer 2009 i Rowley 2000, citirano u Kivits 2011: 319).

Jednom kada su menadžeri svjesni svojih dionika, poslovni subjekt prilagođava poslovnu strategiju potrebama dionika (Wolfe i Putler 2002, Suddaby i dr. 2013, citirano u Oates 2013: 53). Relaciju poslovnih strategija i dionika Freeman (1984, citirano u Oates 2013: 53) je u svom istraživanju obrazložio na sljedeći način: „da bi bio učinkovit strateg, on se mora baviti s onim skupinama dionika, koje mogu utjecati na njega, no da bi reaktivan na potrebe (i učinkoviti na dugi rok), on se mora baviti s onim skupinama dionika na koje može utjecati“. Proizlazi da poslovni subjekti koji reagiraju na zahtjeve dionika, mogu bolje razumjeti odnose sa svojim dionicima.

[49] Yang i dr. (2011: 148-149 i 152-155) su na temelju istraživanja provedenog kroz dubinske intervjue sa 183 eksperta u području upravljanja dionicima u Hong Kongu, izradili tipologiju različitih metoda analize i komunikacije s dionicima, s opisima prednosti i nedostataka, kao i razinom uključenosti dionika.

4.1.4. Specifičnosti upravljanja dionicima u javnom i lokalnom javnom sektoru

Dionička teorija se u području javne uprave i javnih politika većinom fokusirala na tehnike analize i angažiranja dionika u normativno definiranom javnom okviru, a malo prostora je posvećeno istraživanju normativnih aspekata dioničke teorije. Tako se dionički pristup u sklopu javnog sektora promatra kao jedan od niza potencijalnih alata (uz, primjerice, analize i mapiranje politika ili mapiranje interesa), za promišljanje skupina dionika, njihove moći i uključenosti u dosizanju ciljeva. Ipak javni sektor je prepoznao prednosti koje nudi usmjerenje dioničkog pristupa prema naprijed, tj. ka predviđanju i oblikovanju budućnosti (Baorugha i Varvasovszky 2000, Kingdon 1984, Smith 1993, Reich 1994, citirano u Freeman i dr. 2010: 177-178).

Profitni, a posebno subjekti u neprofitnom i javnom sektoru imaju višestruke dionike s različitim i ponekad suprotstavljenim interesima, stoga će i razmjerna važnost, koju poslovni subjekti pridružuju pojedinoj skupini dionika, biti različita (Greenley i Foxall 1996, 1998, Henriques i Sadorsky 1999, Ogden i Watson 1999, Rowley 1997, Jackson 2001, Mitchell i dr. 1997, citirano u Greenley i dr. 2004: 163). Upravljanje interesima ovih višestrukih (posebno primarnih) dionika, može biti problematično, upravo zbog dijelom suprotstavljenih interesa, nedostatnih resursa da bi se zadovoljili svi interesi dionika (Greenley i Foxall 1996, 1998, Henriques i Sadorsky 1999, Ogden i Watson 1999, Rowley 1997, Amit i Schoemaker 1993, Barney 1991, Grant 1995, Mahoney i Pandian 1992, citirano u Greenley i dr. 2004: 163).

Jedan od elemenata, koji odnose u javnom sektoru čini kompleksnijima od profitnog sektora, predstavlja i javno zapošljavanje, kao važan segment urbane politike i gradskih financija. Proširenje gradskog platnog spiska, je dijelom u funkciji povećanja potražnje za lokalnim javnim uslugama, no javno zapošljavanje je i dio političkih kompromisa poslovnih elita i gradskih lidera da održe politički mir. Pritom se isprepleću i brojni drugi interesi, primjerice, poreznih obveznika, korisnika usluga i gradskih zaposlenika. Ove skupine nisu međusobno isključive, već neki ljudi pripadaju svim skupinama. Tako se korisnici javnih usluga žale na lošu kvalitetu usluga, dok se istovremeno kao porezni obveznici opiru povećanju poreza, a ako su ujedno i gradski zaposlenici, žele sigurne i dobro plaćene poslove, što su očiti izvori potencijalnih sukoba među skupinama (Kim i Short 2008: 56-57).

Kako je prethodno istaknuto, autori različito segmentiraju ključne skupine potrošača lokalnih javnih usluga, no iako pridaju podjednaku važnost svim skupinama, svi autori su suglasni da

sve aktivnosti dionika odgovornih za razvoj gradova (bilo u pogledu ekonomskog, kulturnog, društvenog, turističkog, prometnog ili nekog drugog oblika razvoja gradova), imaju svoj odraz na građanima te da je njihov ultimativni cilj djelovanja, poboljšanje kvalitete njihova života (Kavaratzis 2008: 40). Pritom treba naglasiti, da dionici odgovorni za razvoj gradova, mogu izvršiti segmentaciju potrošača gradova, ali pritom ne mogu usmjeriti svoje aktivnosti samo prema određenoj skupini, a na uštrb neke druge ili neke skupine čak u potpunosti isključiti iz ciljanog tržišta, kako to čine poslovni subjekti na tradicionalnim tržištima.

Pri identifikaciji dionika moguće je primijeniti različite metode usmjerene pretežito na analizu značaja najvažnijih atributa dionika. Winstanley i dr. (1995, citirano u Gomes i dr. 2010a: 707-708), su predložili metodu identifikacije u javnom sektoru temeljenu na dvije dimenzije: 1) moći određivanja kriterija pod kojima će se usluge isporučivati (derivira se iz sposobnosti određivanja ciljeva javnih usluga, obuhvata sustava koji će isporučiti usluge, stvaranja ili utjecaja na standarde performansi za isporučene usluge i vrednovanja ishoda javnih usluga), te 2) moći određivanja procedura isporuke javnih usluga koja proizlazi iz odgovornosti dionika koji samostalno isporučuju usluge, dionika koji utječu na proces i dionika koji mogu promijeniti način isporuke usluga. Prva dimenzija se u lokalnom javnom sektoru može prepoznati u odjelima gradske uprave i upravljačkim kompetencijama koje posjeduju, a druga dimenzija u trgovačkim i komunalnim društvima u vlasništvu gradskih uprava.

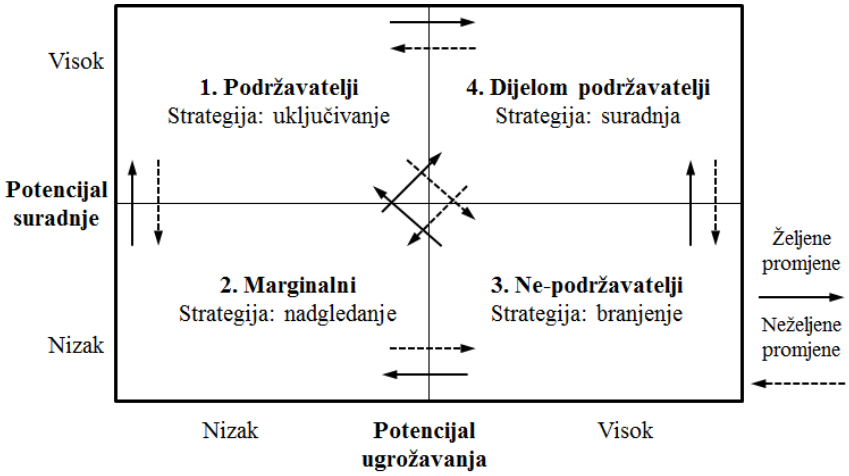
U kontekstu analize dionika javnog sektora, treba istaknuti perspektivu institucionalne teorije (poštivanje normi i obrazaca propisanih od strane različitih institucija). Naime, među višestrukim dionicima subjekata javnog sektora, redovito se prepoznaje važna uloga vlade posebno u okruženju koje želi učinkovite i ekonomično isporučene javne usluge često u neograničenoj količini. Istovremeno korisnici žele visoku razinu kvalitete javnih usluga i niske poreze, profitni subjekti ograničenje monopola javnih subjekata, a zaposlenici i sindikati nameću svoja viđenja (Oates 2013: 58). U ovakvoj situaciji dionička teorija pomaže u identifikaciji dionika i postavljanju prioriteta u zadovoljavanju različitih zahtjeva dionika, dok institucionalna teorija sugerira načine identifikacije utjecaja koje dionici nameću menadžerima s osnove prinude (zakoni, propisi), oponašanja (drugih poslovnih subjekata) ili normi (uzance, standardi kvalitete i sl.), kao i strategije odgovaranja na te utjecaje s obzirom na važnost dionika (Gomes i dr. 2010a: 706).

Institucionalni utjecaj na subjekte lokalnog javnog sektora u Republici Hrvatskoj, proizlazi prvenstveno iz odredbi Zakona o regionalnom razvoju (NN 147/14, primjerice § 5.), kojim se

potiče partnerstvo i suradnja između tijela državne uprave, jedinica područne (regionalne) samouprave, jedinica lokalne samouprave, gospodarskih subjekata, znanstvene zajednice, socijalnih partnera i organizacija civilnoga društva. Pored toga ovim Zakonom je determiniran i okvir za planiranje, udruživanje financijskih sredstava, praćenje i vrednovanje radi povećavanja djelotvornosti, učinkovitosti i utjecaja na regionalni razvoj te okvir za poticanje konkurentnosti i urbanog razvoja (opširno u § 11.-50. Zakona).

Upravljanje dionicima u neprofitnom i javnom sektoru predstavlja dodatni izazov, zbog uobičajeno većeg broja raznovrsnih dionika. U duhu Lewinove tvrdnje (Lewin 1951, citirano u Ackerman i Eden 2011: 181), da „ništa nije praktično, kao dobra teorija“, odnosno da su teorijske postavke, upotrebljive u praksi, nastavno je provjerena primjenjivost 'matrice dionika' (izvorno razvijena od Savage i dr. 1991: 65-67), koju su za neprofitno okruženje testirali Polonsky i Scott (2005, citirano u Hsieh i dr. 2008: 8). Matrica dionika sadrži dva kriterija: potencijal suradnje i potencijal ugrožavanja. Ovom matricom se mogu objasniti i ilustrirati četiri različite skupine dionika i pripadajuće strategije, kako je to prikazano na shemi 7. u nastavku.

Shema 7. Strateška dionička matrica



Izvor: prilagođeno prema Savage i dr. 1991, Polonsky i Scott, 2005 (citirano u Hsieh i dr. 2008: 8)

Prva skupina dionika ('podržavatelji'), najpoželjnija je za poslovni subjekt, no ponekad se njihova potpora podrazumijeva pa im se ne pridaje dovoljna pažnja u procesu upravljanja dionicima (u smislu jačeg uključivanja). Skupinu 'marginalnih' dionika, poslovni subjekt nadgleda i priprema reakcije (jačanje suradnje ili uklanjanje prijetnje), u slučaju kada njihovi zahtjevi postaju važni za donošenje nekih odluka. Strategija branjenja je uobičajeno najčešća u odnosu na skupinu dionika 'ne-podržavatelja', dok se kod 'dijelom podržavatelja', zbog

njihove visoke pozicije po oba kriterija (visok potencijal ugrožavanja i suradnje), preporuča strategija suradnje, primjerice, kroz partnerstva, pa i udruživanje (zajednička ulaganja u profitnom sektoru ili javno-privatna partnerstva).

Skupine dionika prikazane na shemi 7. mogu se prepoznati i u lokalnom javnom sektoru – gradovima u Republici Hrvatskoj (prilagodio autor, prema Hsieh i dr. 2008: 9, koji su analizirali neprofitni, treći sektor te Savage i dr. 1991: 65-67, koji su analizirali profitni sektor): 1) skupinu 'podržavatelja' čine dionici koji podržavaju ciljeve i aktivnosti poslovnog subjekta (primjerice, političke stranke 'pozicije' u gradskom vijeću, srednji menadžeri i zaposlenici, turističke zajednice, dobavljači gradske uprave i ponekad, više razine vlasti); 2) predstavnike 'marginalnih' dionika čine oni koji potencijalno imaju udjela u aktivnostima poslovnog subjekta i mogu prijeći u druga tri kvadranta ukoliko se realiziraju njihove latentne potrebe ili prijetnje (primjerice, poduzetnici i neprofitne udruge koje mogu aplicirati za sredstva gradskih uprava, potencijalni zaposlenici, komore, ekološke udruge); 3) skupini 'dijelom podržavatelja' pripadaju, primjerice, stalni korisnici (korisnici lokalnih javnih usluga, najmoprimci gradskih prostora, korisnici socijalne pomoći, škole, domovi zdravlja, dio nevladinih udruga), javna poduzeća, zaposlenici traženih struka; 4) 'ne-podržavatelje' čine političke stranke 'opozicije', poslovni subjekti profitnog sektora koji pružaju iste usluge kao i javni sektor (primjerice, studentska prehrana), druge jedinice samouprave (kod kandidiranja za različita sredstva ili kod privlačenja korisnika – poslovnih subjekata, turista, studenata, pa i građana), sindikati i ponekad mediji te više razine vlasti (u političkom dijelu odlučivanja).

4.2. Dionička teorija u marketingu

Prije više od 50 godina Levitt (1960: 56), je u svom poznatom radu *Marketing myopia*, zagovarao da poslovni subjekti moraju prestati misliti o sebi kao proizvođačima proizvoda ili usluga, već naučiti 'kupovati' svoje potrošače, odnosno činiti sve da potrošači žele s njima poslovati. Na 'novu marketinšku kratkovidnost', upozorili su Smith i dr. (2010: 4), one marketinške izvršitelje koji ne uočavaju širi društveni kontekst poslovnih odluka koji dovodi do katastrofalnih posljedica za poslovne subjekte i društvo. Ova miopija proizlazi iz tri povezana fenomena: 1) usredotočenosti na potrošače i isključivanje ostalih dionika, 2) preuske definicije potrošača i njihovih potreba te 3) neprepoznavanja promjena društvenog konteksta poslovanja koji nužno traži obraćanje pažnje na višestruke dionike. Naime, primjena dioničke teorije u sklopu discipline marketinga često se iskazivala samo u obliku 'upozorenja', odnosno da je marketing primarno orijentiran na odnose poslovnih subjekata i

potrošača te da prevelik naglasak na jednog ili vrlo mali broj dionika, više nije svrsishodan (Kotler 2003, Jackson 2001, Bhattacharya i Korschun 2008, citirano u Freeman i dr. 2010: 153).

4.2.1. Sučelja marketinške i dioničke perspektive

Iako je formalna primjena dioničke teorije u području marketinga razmjerno nov fenomen (Line 2013: 28), ideju o usmjeravanju na višestruke dionike se u marketingu može se pronaći još kod Kotlera (1972: 54), koji je inicirao širenje marketinga u društvenu sferu i prepoznao niz 'javnosti' (dionika) kojima se marketing obraća (podupiratelji, zaposlenici, posrednici, potrošači, opća i posebna javnost, vlada i konkurenti). Pogled na marketing koji uključuje višestruke dionike, u skladu je i s teorijom razmjene u marketingu (Bagozzi 1975, citirano u Line 2013: 28), posebno u sklopu obrazlaganja kompleksne cirkularne razmjene (razmjene između poslovnog subjekta, potrošača, javnog i nevladinog sektora).

Spoznaje o povezanosti usluživanja višestrukih dionika s maksimiziranjem performansi poslovnog subjekta, postupno su evoluirale od početka 1990ih (Maignan i dr. 1999, Sen i dr. 2006, citirano u Hult i dr. 2011: 44), kada su marketinški stručnjaci sve izraženije prepoznavali da poslovni subjekti koji žele postati djelotvorniji moraju razmatrati širi raspon dionika, a ne samo potrošače (primjerice, Freeman 1984, Arrow 1988, Murphy 1988, Verbeke 1992, Achrol 1997, Greenley i Foxall 1996, Gummensson 1994, Kimery i Rinehart 1998, Menon i Menon 1997, Polonsky 1996, Polonsky i dr. 1999, Reidenbach i McClung 1999, Slater 1997, citirano u Polonsky i dr. 2002: 109). Da bi utvrdili kako marketing tretira dioničku perspektivu Hult i dr. (2011: 50-54), su analizirali i izradili pregled 58 radova (od čega 43 empirijska) o uključivanju dionika u marketinška istraživanja (publicirani od 1985. do 2009. godine u vodećim marketinškim časopisima). Pritom se gotovo sva istraživanja fokusiraju samo na jednog (31 rad) ili dva dionika (20 radova), dok samo četiri rada uzimaju u obzir tri dionika, a tri rada šest dionika.

Marketing odnosa bio je konceptualni odgovor na skup promjena početkom 1990ih (primjerice, razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, rast konkurentnosti, uslužnog sektora i utjecaji globalizacije). Ove promjene su učinile zastarjelim tradicionalni transakcijski pristup marketingu i klasični '*4P*' marketinga u kojem je prodavatelj aktivan, a kupac, pasivan sudionik (Grönroos 1994: 9). U početku, marketing odnosa se razvijao

prvenstveno kroz odnose poslovnih subjekata i potrošača – *B2C* (Berry 1983, Grönroos 1997, Gummesson 1999, Kotler i Armstrong 1999, citirano u Murphy i dr. 2005: 1049-1050).

Dio autora argumentira da dionička perspektiva predstavlja srž marketinga odnosa, budući da dionička teorija širi broj dionika s kojima poslovni subjekti imaju međusobno ovisne odnose (Gummesson 1994 Polonsky i dr. 1999, citirano u Polonsky i dr. 2002: 110) te da bi dioničku teoriju trebalo integrirati u marketing odnosa (Slater 1997, citirano u Polonsky i dr. 2002: 110). Primjerice, Kotler i Keller (2012: 20) u sklopu obrazloženja marketinga odnosa, naglašavaju ključne skupine dionika (u profitnom sektoru): potrošači, zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, marketinške agencije) i financijska zajednica (dioničari – vlasnici, ulagači, analitičari). Ove skupine čine 'marketinšku mrežu' odnosa s dionicima koja predstavlja jedinstvenu prednost (imovinu), koja olakšava stvaranje dobiti. Nadalje, u kontekstu marketinškog planiranja, stvaranja i održavanja profitabilnih odnosa s potrošačima, uz interne odnose (među zaposlenicima), važno mjesto pridaje se razvoju eksternih odnosa i to ne samo s dobavljačima, partnerima i distributerima, već i drugim dionicima, poput vladinih regulatora, medija i društvene zajednice (Kotler i Keller 2012: 55).

Poslovnim subjektima se uz uobičajeno praćenje performansi potrošača/klijenata (primjerice, novi-izgubljeni-vraćeni klijenti / prosječni broj klijenata, prepoznatljivost proizvoda, itd.), preporuča da pomoću tzv. izvješća o uspješnosti odnosa s dionicima (engl. *stakeholder performanse scorecard*), prate performanse i reakcije na otklone od zasebno definiranih normi za svaku skupinu ostalih dionika, poput zaposlenika, dobavljača, banaka, distributera, trgovaca na malo ili dioničara (Kotler i Keller 2008: 118 i 2012: 116).

Murphy i dr. (2005: 1053-1055) su kroz istraživanje izvršnih direktora 33 poslovna subjekta u Novom Zelandu (32) i Australiji (1), testirali model 'procjene dioničkih performansi' (engl. *stakeholder performanse appraisal*). Riječ je o holističkom modelu mjerenja marketinških performansi kroz osiguranje dugoročnih ekonomskih, društvenih i okolišnih vrijednosti za pet ključnih skupina dionika (potrošači, dobavljači, zaposlenici, društvena zajednica i dioničari), a s ciljem jačanja održivih financijskih performansi. Rezultati istraživanja su indicirali da, primjerice, više percepcije sveukupnih poslovnih peformanci poslovnog subjekta (r = 0,427), odnosno agregirane percepcije dionika o poslovnim performansama (r = 0,579), nagovješćuju više performanse holističkog, dioničkog marketinga odnosa.

Koll i dr. (2005: 1175-1176) su istraživanjem 69 poslovnih subjekata u tri različite industrije za razdoblje od deset godina, utvrdili da je visoka razina odgovora na potrebe potrošača, povezana s visokim financijskim performansama, dok je kod rezultata za odgovaranje na zahtjeve zaposlenika izostala povezanost s financijskim performansama. Pozitivni utjecaji orijentacije prema višestrukim dionicima, utvrđeni su i u odnosu na orijentaciju prema potrošačima (Greenley i Foxall, 1996, 1998, citirano u Freeman i dr. 2010: 154), vanjsko okružje i stvaranje vrijednosti (Polonsky i dr. 1999, citirano u Freeman i dr. 2010: 155) te strateško marketinško planiranje (Polonsky i Scott 2005, citirano u Freeman i dr. 2010: 155).

Paralelno s procesom prihvaćanja koncepcije društvenog marketinga, marketinga odnosa i društvene odgovornosti, razvijao se i koncept 'trostruke bilance' *(Triple Bottom Line – TBL*), koji počiva na premisi da tradicionalni pristup jednog poslovnog cilja radi postizanja maksimalnih ekonomskih povrata za vlasnike, treba proširiti na tri održiva poslovna cilja: ekonomski, društveni i okolišni, kako bi se ostvarili optimalni povrati za sve dionike (Elkington 1997, citirano u Murphy i dr. 2005: 1050). Ovaj koncept se postepeno širio u profitnom sektoru, gdje su, primjerice, Body Shop, Timberland, Ben & Jerry's i drugi poslovni subjekti, usvajali društvenu odgovornost i prelazili s praćenja jedne (financijske) bilance (komponente), na dvije (ekonomski i okolišni utjecaji), da bi zatim počeli voditi računa i o pozitivnim ili negativnim utjecajima na treću, društvenu bilancu (Kotler i Keller 2012: 24).

Potrebu uključivanja 'trostruke bilance' i dodatnih dionika na strateškoj razini odlučivanja, prepoznali su i drugi autori. Primjerice, Hult (2011: 2), govori o pojmu 'tržišne orijentacije plus' (engl. *market orientation plus*), odnosno o tržišno održivom fokusu, koji tržišnu orijentiranost izdiže iznad uskog usmjerenja na potrošače i eventualno na konkurente i dobavljače te uključuje dodatne dionike, a pored ekonomskih, društvene i okolišne ciljeve. Da bi zaokružili moderno holističko razumijevanje poslovanja s konceptom 'trostruke bilance', Murphy i dr. (2005: 1050-1051), su proširili definiciju marketinga odnosa i kao temelj izgradnje modela ponudili definiciju dioničkog marketinga odnosa (engl. *relationship stakeholder marketing*), koja uključuje „stvaranje, održavanje i jačanje odnosa s potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima, društvenom zajednicom i vlasnicima, a s ciljem isporuke dugotrajne ekonomske, društvene i okolišne vrijednosti svim dionicima radi postizanja održivih financijskih performansi.“

Novi impuls povećanju interesa za višestruke dionike među teoretičarima marketinga, dao je mali, ali rastući 'pokret dioničkog marketinga' (engl. *stakeholder marketing*), koji zaziva više pažnje prema pitanjima dionika u kontekstu strateškog razvoja (Gundlach i Wilkie 2010, Ferrell i dr. 2010, Lusch i Webster 2011, citirano u Line 2013: 29). Tome su pridonjela i posebna izdanja uglednih časopisa,[50] gdje je između ostaloga, ukazano i na već spomenutu 'novu marketinšku kratkovidnost' (Smith i dr. 2010: 4). Pojam dioničkog marketinga Bhattacharya i Kroschum (2008, citirano u Ruiz-Roqueñi i Retolaza 2012: 820), su u sklopu *Stakeholder Marketing Consortium*-a održanog 2007. godine, definirali ovako: „orijentacija prema marketinškim aktivnostima koje idu dalje od brige za neposredno ciljane potrošače i uključuju druge koji mogu utjecati na njihove aktivnosti".

Hult i dr. (2011: 57-58) su u model razmjene vrijednosti i u definiciju dioničkog marketinga uvrstili društvenu, a ne samo poslovnu perspektivu te primarne i sekundarne dionike: „marketinške aktivnosti unutar sustava društvenih institucija i procesa koje olakšavaju i održavaju razmjenu vrijednosti kroz odnose s višestrukim dionicima".

Postojeća literatura u području dioničkog marketinga uobičajeno slijedi model s tri faze: 'pretpostavke – proces – ishodi' (Bhattacharya i Sen 2003, Maignan i Ferrell 2004, Polonsky i Scott 2005, Yau i dr. 2007, Ferrell i Ferrell 2008, citirano u Handelman i dr. 2010: 28). U fazi pretpostavki, dionici predstavljaju normativna očekivanja djelovanja poslovnog subjekta u pogledu ekonomskih i društvenih pitanja, u drugoj fazi marketinški izvršitelji pažljivo osmišljavaju strateške odgovore na zahtjeve svojih dionika temeljene na njihovoj moći da ugroze ili surađuju s poslovnim subjektom, a pozitivni ishodi učinkovitog adresiranja potreba dionika podrazumijevaju bolje financijske performanse, veće poistovjećivanje dionika s poslovnim subjektom i ukupno snažniju potporu dionika.

4.2.2. Primjena tržišne orijentacije u okruženju višestrukih dionika

Koncept dioničke orijentacija se, poput tržišne orijentacije, pojavljuje u 1990-im godinama, kada je dionička orijentacija opisana kao: način razmišljanja ukorijenjen u organizacijskoj kulturi (Greenley i Foxall 1996, 1997, Greenley i dr. 2004, citirano u Maignan i dr. 2011: 316), odnosno kao set organizacijskih ponašanja usmjerenih ispunjavanju potreba dionika (Berman i dr. 1999, Maignan i Ferrell 2004, Logsdon i Yuthas 1997, citirano u Maignan i dr.

[50] *European Journal of Marketing* u 2005. godini (Vol. 39, Issue 9/10) pod nazivom *Stakeholder thinking in marketing* i *Journal of Public Policy and Marketing*, 2010. godine (Vol. 29, Number 1) pod nazivom *Stakeholder marketing.*

2011: 316). Ferrell i dr. (2010: 93), ponudili su nešto širu definiciju dioničke orijentacije kao organizacijske kulture i ponašanja, koju usvajaju poslovni subjekti da bi postali kontinuirano svjesni različitih potreba svojih dionika te spremni proaktivno na njih odgovarati.

Dionička orijentacija se definira i kao strateški usmjeravana pažnja, odnosno orijentacija poslovnih subjekata prema različitim skupinama svojih dionika, prvenstveno potrošačima, dioničarima i zaposlenicima, a kao četvrta dimenzija uvršteni su i konkurenti (Greenley i Foxall 1997, Narver i Slater 1990, Payne i dr. 2001, Greenley i dr. 2004, citirano u Duesing 2013: 28). Orijentacija prema potrošačima i orijentacija prema konkurentima konceptualizirane su slično kao i kod tržišne orijentacije, pa i slijedom istraživanja istih autora (primjerice, Narver i Slater 1990, Kohli i Jaworski 1990, Homburg i Pflesser 2000, citirano u Duesing 2013: 28), dok komponente orijentacije prema dioničarima (odnosi se na analizu uloge i rizika dioničara) i orijentacije prema zaposlenicima (praćenje interesa, potreba i motiviranje zaposlenika), pripadaju obuhvatu autora dioničke teorije (primjerice, Freeman, 1984, Webster 1992, citirano u Duesing 2013: 28).

Maignan i dr. (2011: 317) su drukčije konceptualizirali dioničku orijentaciju. Oni su slijedili pristup autora Homburg i Pflesser (2000: 451), koji podrazumijeva dionicima orijentiranu organizacijsku kulturu, čije su sastavnice dijeljene dioničke vrijednosti, ponašajne norme i artefakti.[51] Dionicima orijentirana organizacijska kultura predstavlja pretpostavku dionicima orijentiranih ponašanja (prema pristupu Kohli i Jaworski 1990: 4-6), koja obuhvaćaju stvaranje informacija o dionicima, širenje i odgovaranje (reakciju) na te informacije. Konačno, prema ovom konceptu, dionicima orijentirana ponašanja pozitivno utječu na razinu tržišnih i financijskih performansi, reputacije i predanosti zaposlenika. Ovakav pristup prati i koncept koji je postavio Padanyi (2001: 78 i 81), u prilagodbi konstrukta tržišne orijentacije za neprofitni kontekst, tako da organizacijska ponašanja (prema pristupu Kohli i Jaworski, 1990), predstavljaju medijator između tržišno orijentirane organizacijske kulture (prema pristupu Narver i Slater 1990) i organizacijskih performansi.

[51] Sukladno etičkom kodeksu *American Marketing Association* (2007, citirano u Ferrell i Ferrell 2008: 26) vrijednosti uključuju: poštenje, odgovornost, pravednost, poštovanje, otvorenost i pripadnost. Ponašajne norme podrazumijevaju očekivana ponašanja u pojedinim situacijama i definiraju se kao vodič za poklone/napojnice, nadoknadu troškova, sukobe interesa, ekološke odluke i radnu etiku. Artefakti su realni, opipljivi i vidljivi predmeti koji predstavljaju rezultat usvojenih vrijednosti i ponašajnih normi i služe kao podloga verbalne komunikacije, a obuhvaćaju, primjerice: etičke kodekse, priručnike, video i digitalne materijale za pomoć u odlučivanju, učenju i održavanju organizacijske kulutre poslovnog subjekta.

Da bi poslovni subjekt bio svjestan najvažnijih skupina dionika i njihovih problema, mora biti otvoren prema svom vanjskom okruženju. Upravo marketing treba voditi brigu o upravljanju odnosima koji poslovni subjekt povezuju s okruženjem te tako prilagoditi organizacijske procese (Kimery i Rinehart 1998, citirano u Maignan i Ferrell 2004: 10). No marketinška disciplina nije posvetila značajnu pažnju dioničkoj perspektivi, budući da se tržišna orijentacija (kao ključni marketinški koncept tijekom posljednja dva desetljeća), fokusirala na kreiranje superiorne vrijednosti za potrošače kao dionike od najvećeg interesa za marketinška istraživanja i praksu (Day 1994, Narver i Slater 1990, Deshpande i dr. 1993, citirano u Ferrell i dr. 2010: 93-94).

Slično, zbog ograničenog obuhvata, postojeću paradigmu tržišne orijentacije je kritiziralo ivše autora, primjerice: Ferrel i dr. 2010, Greenley i dr. 2005, Kaur i Gupta 2010, Matsuno i Mentzer 2000 (citirano u Line 2013: 25). Naime, kako je koncept tržišne orijentacije tradicionalno operacionaliziran kao funkcija potrošački i/ili konkurentski orijentiranih reakcija i ponašanja (prema Kohli i Jaworski 1990 ili Narver i Slater 1990 pristupu), njegov fokus je vrlo uzak. Zbog toga drugi podjednako važni dionici, poput zaposlenika, ulagača, dobavljača, nevladinog sektora, sveučilišta i vlade, nisu uključeni u široko prihvaćene konceptualizacije i načine mjerenja tržišne orijentacije (Greenley i dr. 2005, Matsuno i Mentzer 2000, Slater i Narver 1999, Ferrel i dr. 2010, citirano u Line 2013: 25).

Potrebu prilagodbe koncepta tržišne orijentacije za okruženje višestrukih dionika u neprofitnom kontekstu, prepoznalo je više autora. Već su Narver i Slater (1990: 34), sugerirali da su tržišno orijentirani poslovni subjekti fokusirani 'prema van' i tako vjerojatno u prednosti u pogledu sposobnosti prepoznavanja utjecaja drugih dionika, pored potrošača i konkurenata. Slijedi da razina tržišne orijentacije čini da poslovni subjekt bude osjetljiviji i bolje reagira na pitanja bilo kojeg dionika, što može utjecati na performanse u dugom roku, posebno ukoliko drugi dionici utječu na potrošače i konkurente. Poželjnost produbljivanja spoznaja na druge dionike lokalnog javnog sektora (temeljem istraživanja tržišne orijentacije u Španjolskoj), istakli su i Cervera i dr. (2001: 1280) te sugerirali da pored građana kao ključnih dionika, treba uključiti investitore, posjetitelje, javne službenike i druge s kojima lokalna samouprava dolazi u interakciju.

Maignan i dr. (2011: 329-331), su dali preliminarne dokaze o postojanju relacije između tržišne i dioničke orijentacije, kroz zapažanja o pozitivnom odnosu tržišno orijentiranih ponašanja i odgovornog ponašanja poslovnog subjekta prema zaposlenicima, potrošačima i

društvenoj zajednici. Pritom su već ranija istraživanja pokazala da dionički orijentirani poslovni subjekti, stimuliraju više razine identifikacije dionika (primjerice, ulagača svjesnih važnosti održivog razvoja), s ciljevima ili inicijativama poslovnog subjekta (primjerice, u pogledu energetske učinkovitosti). To može dovesti do jačanja predanosti zaposlenika i bolje reputacije te posljedično do boljih poslovnih performansi (Bhattacharya i dr. 1995, Dutton i Dukerich 1994, citirano u Ferrell i dr. 2010: 95; Greenley i Foxall 1997, 1998, Berman i dr. 1999, Yau i dr. 2007, citirano u Duesing 2013: 29). Neprihvaćanje koncepta dioničke orijentacije, stoga može rezultirati neuspjehom u slijeđenju ključnih dioničkih pitanja, koja unaprjeđuju povezanost i identifikaciju s poslovnim subjektom.

Nadalje, u kontekstu dionika, tržišna orijentacija ističe dominantnu logiku funkcioniranja poslovnog subjekta i njegovih menadžera, koja obuhvaća stvaranje vrijednosti i postavljanje prioriteta sukladno zahtjevima dionika. Pritom interesi dionika mogu imati izravni utjecaj u strateškom upravljanju poslovnim subjektom, odnosno biti pretpostavka oblikovanja strateške (tržišne ili neke druge), poslovne orijentacije te posljedično poslovne strategije. Istovremeno mogu imati i posredan utjecaj na relaciju između usvojene strateške orijentacije i poslovnih strategija subjekta, koje mogu biti različito postavljene prema pojedinim skupinama dionika (Hsieh i dr. 2008: 10-11).

Ovdje treba istaknuti model i teoriju višestrukih dionika/'glasača' (engl. *multiple constituency theory*), koja prepoznaje da subjekt ima više dionika (posebno u neprofitnom i javnom sektoru). Pritom je vjerojatno da dionici imaju raznovrsne ciljeve i očekivanja te će se međusobno ili čak individualno, tijekom vremena, razlikovati u pogledu kriterija koje primjenjuju prilikom vrednovanja učinkovitosti subjekta, odnosno razine ispunjenja svojih očekivanja (Zammuto 1984, Kanter i Brinkerhoff 1981, citirano u Herman i Renz 1997: 187).

Nadalje, važan aspekt teorije višestrukih dionika, predstavlja pristup u kojem subjekti neprofitnog (i javnog) sektora, trebaju razvijati i provoditi različite, zasebne marketinške strategije prema pojedinim skupinama dionika, kako bi što bolje odgovorili na njihove specifične potrebe i zahtjeve. Ovdje se ujedno postavlja pitanje, mogu li i iskazuju li neprofitni subjekti različite razine tržišne orijentacije prema relevantnim skupinama dionika ili one variraju samo slijedom ukupne razine eksterne tržišne orijentacije. Pritom razina tržišne orijentacije prema jednoj skupini dionika, može imati određeni utjecati na ponašanja neprofitnog (i javnog) subjekta prema drugim skupinama dionika. Slijedi i da razina tržišne orijentiranosti prema pojedinoj skupini dionika, može imati različit utjecaj na organizacijske

performanse, odnosno pokazatelje zadovoljstva na pojedinom tržištu – skupini dionika (Padanyi i Gainer 2004: 45-46).

Istovremeno u raspodjeli ukupnih resursa treba postići ravnotežu, tako da ostvari natprosječnu razinu reakcije – odgovaranja (engl. *responsiveness*), prema višestrukim dionicima, u odnosu na subjekte s kojima se uspoređuje (Greenley i Foxall 1996, Preston i Sapienza 1990, citirano u Koll i dr. 2005: 1170). U tom kontekstu je važno da subjekt, ne samo odgovara na zahtjeve dionika, već i da bude proaktivan i donosi odluke radi uravnoteženja reakcija prema dionicama, s raspoloživim kapacitetima i resursima te vjerovanjima o prikladnosti neke aktivnosti, sve u cilju boljeg ispunjenja misije i stjecanja povjerenja dionika i javnosti (Kearns 1996, Oliver 1991, Romzek 1996, citirano u Balser i McClusky 2005: 297-298). Model višestrukih dionika je u kontekstu tržišne orijentacije, izvorno istraživan na uzorku subjekata neprofitnog sektora (Padanyi 2001, Padanyi i Gainer 2004), a primijenjen je i u sklopu istraživanja tržišne orijentacije hrvatskih znanstvenika. Istraživanja na primjeru hrvatskih subjekata, pokazala su različitu razinu tržišne orijentiranosti prema pojedinim skupinama dionika (u sektoru visokog obrazovanja: Pavičić i dr. 2009: 197, Mihanović 2010: 153, u osnovnom obrazovanju: Alfirević i dr. 2011: 57), kao i različit intenzitet marketinških aktivnosti prema pojedinoj skupini dionika na uzorku institucija u kulturi i umjetnosti (Gluić i Mihanović 2016: 125).

Hult (2011: 5), povezanost tržišne orijentacije i dioničkog pristupa, obrazlaže kroz isticanje da poslovni subjekti postižu određenu razinu održivih tržišno orijentiranih ponašanja, koja im omogućava stratešku prilagodbu potrebama i željama potrošača te interesima višestrukih dionika koji brinu za pitanja društvene odgovornosti, uključujući ekonomske, okolišne i društvene dimenzije. Usvajanje šire perspektive u sklopu istraživanja tržišne orijentacije te uključivanje šireg broja dionika, rezultiralo je i pojavom pojma tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima (*multiple stakeholder market orientation*), koju je Line (2013: 11), u svojoj doktorskoj disertaciji definirao kao: „organizacijska kultura i ponašanja koja širom poslovnog subjekta omogućava predano razumijevanje i odgovaranje na potrebe važnih skupina dionika, radi stvaranja ukupne vrijednosti“. Različite perspektive između koncepata tržišne i dioničke orijentacije prikazane su u tablici 24.

Tablica 24. Sličnosti i razlike tržišne i dioničke orijentacije

	Tržišna orijentacija	**Dionička orijentacija**
Izvorišta	Marketinška koncepcija	Dionička teorija
Ključne konceptualizacije	Kohli i Jaworski, 1990 (ponašanja) Narver i Slater, 1990 (organizacijska kultura)	Padanyi, 2001, prema Homburg i Pflesser, 2000 (norme, vrijednosti i artefakti); Greenley i Foxall, 1997 (četiri skupine dionika)
Ključni dionici (fokus)	Ravnoteža između orijentacije prema potrošačima i konkurentima, da bi se zadovoljili potrošači	„Ravnoteža suprotstavljenih zahtjeva“ (Ansoff, 1965) i zadovoljenje svih dionika: potrošača, konkurenata, zaposlenika, vlasnika, ulagača, dobavljača, društvene zajednice
Nositelji odgovornosti	Koncept koji dijele i prakticiraju svi zaposleni, menadžment i svi odjeli	Koncept koji više pripada glavnom direktoru ili *top* menadžmentu poslovnog subjekta
Fokus	Tržišni fokus; stvaranje, širenje i reakcija na informacije; pretpostavke, posljedice, moderatori i medijatori relacije tržišne orijentacije i performansi	Strateška pažnja pridana je skupinama dionika, a fokus ja na samoj orijentaciji te istraživanju posljedica, odnosno performansi dioničke orijentacije
Sličnosti	Oba koncepta povezuju orijentaciju s performansama poslovnih subjekata te do određene razine koriste slične moderatore (intenzitet konkurencije, tržišne i tehnološke turbulencije)	

Izvori: Ansoff 1965, Greenley i Foxall 1997, 1998, Berman i dr. 1999, Yau i dr. 2007 (citirano u Duesing 2013: 30-31), Deshpande i Farley 1998, Kohli i dr. 1993 (citirano u Ferrell i dr. 2010: 95)

4.2.3. Operacionalizacija dioničke teorije

Operacionalizacija konstrukta tržišne i dioničke orijentacije također predstavlja jednu od sličnosti, iako su razvijane bitno različitom dinamikom. Naime, ljestvice za istraživanje dostignute razine tržišne orijentacije po prvi put su predložene početkom 1990ih (Narver i Slater, 1990, Kohli i dr. 1993, Deshpande, 1994 i drugi), dok su ljestvicu za istraživanje dioničke orijentacije, prema Greenley i dr. (2004, citirano u Greenley i dr. 2005: 1492) predložili desetak godina kasnije, pod nazivom profil orijentacije prema višestrukim dionicima (engl. *multiple stakeholder orientation profile*). Ova ljestvica obuhvaća orijentaciju prema četiri primarna dionika koji su prethodno prepoznati od više autora (primjerice, Jaworski i Kohli 1993, Kotter i Heskett 1992, Narver i Slater 1990, Payne i dr. 2001, citirano u Yau, i dr. 2007: 1309-1310): potrošači, konkurenti, zaposlenici i dioničari, a sadrži ukupno 17 tvrdnji (više tvrdnji za mjerenje orijentacije prema svakoj skupini dionika).

Istraživanjem u profitnom sektoru (na uzorku od 485 poslovnih subjekata u Velikoj Britaniji), utvrđena je prihvatljiva razina pouzdanosti ljestvice (kompozitna pouzdanost od 0.93 do 0.66, prema Bagozzi i Yi 1989), kao i konvergentne valjanosti iznad 0.50 (Greenley i dr. 2005: 1487 i 1489). Također, rezultati istraživanja su pokazali da se profitni poslovni subjekti mogu svrstati u četiri klastera, gdje 37 % uzorka daje najviši prioritet orijentaciji prema potrošačima i konkurentima, 19 % je fokusirano na dioničare, 17 % na zaposlenike, a 27 % poslovnih

subjekata ima nisko razvijene profile orijentacije prema višestrukim dionicima (Greenley i dr. 2004: 170).

Istovjetni pristup operacionalizaciji konstrukta primijenili su Yau, i dr. (2007: 1312), koji su ljestvicu, finalno sastavljenu od 18 tvrdnji, testirali u pogledu pouzdanosti među 144 člana marketinškog instituta u Hong Kongu, a zatim i na uzorku od 703 poslovna subjekta u Kini. Instrument je postigao zadovoljavajuće rezultate pouzdanosti i valjanosti (Cronbach α = 0,848). Nadalje, testirali su i utjecaj konstrukta na subjektivno mjerene financijske performanse, zadovoljstvo potrošača i zaposlenika te utvrdili da je razina dioničke orijentacije pozitivno i značajno povezana sa sve tri komponente performansi, tj. da dionička orijentacija unapređuje organizacijsku učinkovitost poslovnih subjekata (Yau i dr. 2007: 1319-1321). Za istraživanja dioničke orijentacije, primjenjivana je i ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije. Primjerice, Macedo i Pinho (2006: 539, 541-542) su za istraživanje u Portugalu, koristili MARKOR ljestvicu prilagođenu za neprofitni sektor te na uzorku od 392 neprofitna subjekta utvrdili statistički značajno veću orijentiranost prema korisnicima u odnosu na donatore ($t = -19{,}682$, $p < 0.001$).

Pored operacionalizacije konstrukta dioničke orijentacije koji se temelji na četiri primarna dionika, koncept dioničke orijentacije predložen od Maignan i dr. (2011: 317, temeljem pristupa autora Homburg i Pflesser 2000), također je operacionaliziran. Ovaj konstrukt podrazumijeva dionicima orijentiranu organizacijsku kulturu, čije su sastavnice dijeljene dioničke vrijednosti, ponašajne norme i artefakti, kako je šire obrazloženo u točki 4.2.2., ovog doktorskog rada. Mjerni instrument sastoji se od ukupno 18 tvrdnji za mjerenje dioničke organizacijske kulture te 12 tvrdnji za mjerenje dionicima orijentiranih ponašanja (Maignan i dr. 2011: 336-337, slijedom ljestvice razvijene od Jaworski i Kohli 1993). Istraživanjem na uzorku od 151 menadžera u profitnim poslovnim subjektima u Velikoj Britaniji, Maignan i dr. (2011: 323), su utvrdili dobru pouzdanost instrumenta (primjerice, kompozitna pouzdanost od 0,78 do 0,91), kao i pozitivnu povezanost dionicima orijentirane organizacijske kulture (vrijednosti, norme i artefakti), s dionicima orijentiranim ponašanjima te pozitivnu povezanost dionicima orijentiranih ponašanja sa subjektivno mjerenim tržišnim i financijskim performansama, reputacijom i predanošću zaposlenika (Maignan i dr. 2011: 327-331).

U neprofitnom sektoru ljestvice dioničke orijentacije, razvilo je više autora. Primjerice, Llonch i dr. (2016: 47) su razvili ljestvicu mjerenja dioničke orijentiranosti sveučilišta s 26 tvrdnji te dali pregled literature i autora koji su ranije primijenili pet komponenti konstrukta:

- orijentacija prema korisnicima (engl. *beneficiary orientation*), koja se fokusira na izražene potrebe korisnika i dizajn usluga za njihovo zadovoljavanje (Duque-Zuluaga i Schneider 2008, Hammond i dr. 2006, Ma i Todorović 2011, Modi i Mishra 2010, Narver i dr. 2004, Rivera-Camino i Ayal, 2010, Voola i O'Cass 2010),
- orijentacija prema nabavci resursa (engl. *resource acquisition orientation*), usmjerava se prema pokroviteljima (mecenama) neprofitnog subjekta (Duque-Zuluaga i Schneider 2008, Hemsley-Brown i Oplatka 2010, Modi i Mishra 2010),
- orijentacija prema sličnim suradnicima (engl *peer orientation*), odnosno razumijevanje i dijeljenje resursa sa sličnim neprofitnim subjektima (Duque-Zuluaga i Schneider 2008, Hammond i dr. 2006, Ma i Todorović 2011, Modi i Mishra 2010),
- orijentacija prema okruženju (Hemsley-Brown i Oplatka 2010, Narver i dr. 2004, Voola i O'Cass 2010) i
- među-funkcionalna (među-odjelna) koordinacija (Duque-Zuluaga i Schneider 2008, Hammond i dr. 2006, Hemsley-Brown i Oplatka, 2010, Macedo i Pinho 2006, Modi i Mishra 2010, Narver i dr. 2004, Rivera-Camino i Ayala 2010, Voola i O'Cass 2010, Voon, 2010).

Ovaj instrument je pokazao dobru razinu pouzdanosti (Cronbach α = 0,765), kompozitne pouzdanosti (0,825) i prosječno objašnjava iznad 0.5 varijance (Llonch i dr. 2016: 51).

Treba istaknuti, da je i konstrukt dioničke orijentacije operacionaliziran slijedom pristupa Narver i dr. 2004 za konstrukt tržišne orijentacije (citirano u Alarco´n-del-Amo i dr. 2016: 139 i 143), tako da su i kod dioničke orijentacije prepoznate reaktivna i proaktivna komponenta i to na uzorku iz sektora visokog obrazovanja. Pritom su performanse mjerene kroz razinu orijentacije prema donatorima, pribavljanju resursa te razini reputacije, kao nezavisnim varijablama. Instrument je razvijen slijedom pristupa Narver i dr. 2004 i Voola i O'Cass 2010 (citirano u Alarco´n-del-Amo i dr. 2016: 146) tako da su tvrdnje razvijene za konstrukt tržišne orijentacije, prilagođene sektoru visokog obrazovanja. Uz pomoć SEM analize, utvrđeno je da reaktivna dionička orijentacija ima jači utjecaj na orijentaciju prema donatorima i pribavljanje resursa, u odnosu na proaktivnu, dok je utjecaj proaktivne dioničke orijentacije, izraženiji kada se mjeri razinom reputacije.

5. VAŽNOST PODUZETNIŠTVA U LOKALNOM JAVNOM SEKTORU

Kako je prethodno naglašeno, načela reformi koje zastupa novi javni menadžment, ističu da su uspješne one javne uprave, koje su ne samo tržišno orijentirane, već se i poduzetnički ponašaju.[52] Turbulencije u okruženju javnog sektora (primjerice, diversifikacija izvora financiranja zbog reduciranja centralnog financiranja, često ograničene nemogućnost podizanja lokalnih poreza, orijentacija na 'kvazitržišta' te pritisci za jačanje djelotvornosti i učinkovitosti u pružanju javnih usluga), bile su važan uzrok da se poduzetničko ponašanje kao upravljački odgovor na turbulencije, odredi bitnom komponentom reformi koje zastupa doktrina novog javnog menadžmenta. Naime, tržišna orijentacija i poduzetništvo drže se odgovorima na turbulentno okruženje i u tom smislu oba konstrukta su konceptualizirana povezano ili čak koincidentno (Day i Reynolds 1997, citirano u Cervera i dr. 2001: 1280).

Pojam poduzetništva definira se kao „trud pojedinaca koji svoju viziju pretvara u uspješan poslovni subjekt" (Collins i Moore 1964, Hebert i Link 1988, citirano u Kearney i dr. 2009: 27). Shane i Venkataraman (2000: 218), su poduzetništvo konceptualizirali temeljem tržišnih prilika i sugerirali da poduzetništvo podrazumijeva „otkrivanje i iskorištavanje profitabilnih tržišnih prilika" i to „bez istovremenog posjedovanja potrebnih resursa" (Stevenson 1997, citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 44). Pritom je poduzetništvo konceptualizirano kao odgovor na rastuće kompleksno okruženje (poput još uvijek aktualne financijske i ekonomske krize), koje nadilazi individualnost (Miles i Arnold 1991: 51) i primjenjivo je na bilo koju vrstu poslovnih subjekata, velikih i malih, javnih i privatnih (Burgelman 1983, Miller 1983, Gartner 1985, Kao1989, Thompson 1999; Cervera, i dr. 2001: 1267, prema Stevenson i Jarillo 1990, Wood i Bhuian 1993, citirano u Kearney i dr. 2009: 26 i 28).

Prva istraživanja poduzetničkog pristupa u odlučivanju, vezuju se uz radove Mintzberga (1973) i Khandwalle (1977, citirano u Anderson i dr. 2015: 1580), koji su zastupali da performanse poslovnih subjekata uvelike predskazuje poduzetnička priroda proaktivnih strateških poteza kao i spremnost ulaska u projekte s nesigurnim ishodima, u okviru određene organizacijske strukture i potreba iz okruženja. Poduzetništvo je tada utvrđeno kao skup triju komponenti: sklonosti preuzimanju rizika, inovativnosti i proaktivnosti. Ove komponente zapravo predstavljaju podskup varijabli korištenih za opis procesa donošenja strategije iz radova Khandwalla 1977, Mintzberg 1973, Collins i Moore 1970, Normann 1971, Shapero 1975 (citirano u Miller 2011: 874), kao i varijabli koje odražavaju ideje 'klasika'

[52] Usporedi, točku 2.3.2.

poduzetništva (poput Cole 1946, Hartman 1959, Knight 1921, Redlich 1949, Schumpeter 1934, citirano u Miller 2011: 874).

5.1. Konstrukt poduzetničke orijentacije

Fokus istraživanja i središnji koncept u domeni poduzetništva, danas predstavlja poduzetnička orijentacija, kojoj je posvećena znatna količina pažnje u koncepcijskom i empirijskom smislu. Aktualno zanimanje autora za poduzetničkom orijentacijom, vidljivo je, primjerice, kroz izradu meta-analiza (Rauch i dr. 2009: 762, na uzorku od 51 rada, Rosenbusch i dr. 2013: 654-655, na uzorku od 184 rada), pregleda literature (Wales i dr. 2011: 362, s uzorkom od 158 empirijskih radova, Busenitz i dr. 2014: 3, s 216 radova i Wales, 2016: 4, s pregledom pet ključnih istraživačkih područja poduzetničke orijentacije), kao i posebnog izdanja časopisa *Entrepreneurhip Theory and Practice* (2011, *Vol. 35, Issue 5*), o poduzetničkoj orijentaciji. Procjenjuje se da je interes za istraživanje poduzetničke orijentacije krajem 2000ih nadmašio zanimanje za prividno širu temu 'korporativnog poduzetništva' (Covin i Lumpkin 2011: 855).

Jedan od utemeljitelja koncepta, Miller (2011: 877), je popularnost fenomena poduzetničke orijentacije objasnio prvenstveno ekonomskim i simboličkim čimbenicima. Ekonomske, prepoznaje u jačanju svijesti o važnosti poduzetništva u brzo rastućim, sve više tržišno orijentiranim regijama, poput Kine, Indije, Rusije, 'azijskih tigrova' Latinskoj Americi, gdje je stvaranje novih poslovnih subjekata pretežita preokupacija. Tu je i spoznaja da su dva glavna izvora ekonomskog rasta i društvenog blagostanja pokretanje poduzetničkih pothvata i inovativnost. Simboličke čimbenike, Miller vidi u javnoj 'fascinaciji' hrabrim, nezavisnim poduzetnicima, koji spektakularno uspijevaju ili 'padaju s trona'.

Poduzetnička orijentacija determinira sposobnost poslovnog subjekta da ostane ispred konkurenata i iskoristi prilike za inovacije u nesigurnom okruženju (Miller 1983, citirano u Chen i Hsu 2013: 447). Poduzetnička orijentacija odražava kakve prioritete poslovni subjekt daje na proces identifikacije i iskorištavanja tržišnih prilika (Shane i Venkataraman, 2000, citirano u Baker i Sinkula 2009: 446). Poduzetnička orijentacija podrazumijeva provođenje strateških procesa koji poslovnom subjektu osiguravaju neophodne podloge za poduzetničke odluke i akcije, koje mogu značajno predskazivati bolje performanse (primjerice, Lumpkin i Dess 1996, Wiklund i Shepherd 2003, citirano u Rauch i dr. 2009: 762). Danas uobičajena definicija konstrukta poduzetničke orijentacije, je vjerojatno po prvi puta raspravljana u

Millerovoj studiji iz 1983. godine, u kojoj je poduzetništvo identificirano kao višedimenzijski koncept koji obuhvaća aktivnosti poslovnog subjekta vezane za inovacije, preuzimanje rizika i proaktivnost. Miller (1983, citirano u George i Marino 2011: 991-992), je posebno naglasio da ne-poduzetnički subjekt predstavlja onaj „koji malo inovira, nesklon je riskiranju i imitira poteze konkurenata, umjesto da predvodi".

Covin i Slevin (1988, citirano u George i Marino 2011: 992) su unaprijedili Millerovu definiciju te istaknuli da „poduzetnička orijentacija predstavlja sklonost menadžmenta poslovnog subjekta da preuzme rizike, potiče promjene i inovacije da bi stekao konkurentsku prednost i agresivno (proaktivno) se natjecao s drugim poslovnim subjektima. Brojni autori su prihvatili definicije slične Millerovoj (1983) ili Covin i Slevin (1989), no neki su ih blago korigirali i tako znatno promijenili značenje koncepta. Primjerice, Zahra i Neubaum (1998, citirano u George i Marino 2011: 992), su naveli da „poduzetnička orijentacija predstavlja zbir radikalnih inovacija poslovnog subjekta, proaktivne strateške akcije te aktivnosti preuzimanja rizika koje se manifestiraju u potpori projektima s nesigurnim ishodima." Koncizno i sveobuhvatno definirali su poduzetničku orijentaciju Anderson i dr. (2009, citirano u Wales 2016: 4), kao „praksu donošenja odluka, menadžersku filozofiju i strateška ponašanja poslovnog subjekta, koja su po prirodi poduzetnička".[53]

Konstrukt poduzetničke orijentacija temelji se na Millerovoj (1983), 'tradicionalnoj' konceptualizaciji koja identificira tri ključne dimenzije: inovativnost, sklonost preuzimanju rizika i proaktivnost, a prihvaćena je u empirijskim istraživanjima brojnih autora (primjerice, Covin i Slevin 1989, Ginsberg 1985, Morris i Paul 1987, Naman i Slevin 1993, Schafer 1990, citirano u Lumpkin i Dess 1996: 139). Ova konceptualizacija je danas, prema relevantnoj literaturi (primjerice, meta-analize Rauch i dr. 2009 i Rosenbusch i dr. 2013, citirano u Anderson i dr. 2015: 1581), daleko najdominantnija perspektiva poduzetničke orijentacije.

Ključne tri dimenzije konstrukta obuhvaćaju sljedeće (Rauch i dr. 2009: 763):

- *inovativnost* je predispozicija kreativnosti i eksperimentiranja tijekom uvođenja novih proizvoda/usluga, kao i tehnološkog vodstva kroz istraživanje i razvoj u novim procesima,
- *sklonost preuzimanju rizika* podrazumijeva poduzimanje hrabrih akcija ulaženjem u nepoznato, veća zaduživanja i/ili ulaganja značajnih resursa u nesigurnom okruženju,

[53] Povijesni pregled 13 odabranih definicija poduzetničke orijentacije dali su Covin i Wales 2012: 679.

– *proaktivnost* predstavlja traženje prilika, gledanje iz buduće perspektive (engl. *forward-looking perspective*), karakterizirane uvođenjem novih proizvoda i usluga prije konkurenata te anticipiranjem buduće potražnje.

Konstrukt poduzetničke orijentacije temeljen na Miller (1983)/Covin i Slevin (1989), konceptualizaciji, pretežito se istražuje kao jednodimenzijski ili kompozitni konstrukt, kod kojeg se razumijeva da poduzetnička orijentiranost nastaje kod istodobne pojave svih triju dimenzija (Covin i Lumpkin 2011: 862-863).[54] Slijedom takvog pristupa Stam i Elfring (2008: 98), su usprkos mogućnosti da tri dimenzije konstrukta mogu varirati nezavisno jedna od druge, definirali poduzetničku orijentaciju kao „simultano pojavljivanje inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika".

Ekstenziju koncepta poduzetničke orijentacije temeljenu na Millerovom konstruktu i istraživanjima drugih autora (Burgelman 1984, Hart 1992, MacMillan i Day 1987, Venkatraman 1989, citirano u Rauch i dr. 2009: 763-764), ponudili su Lumpkin i Dess (1996: 136), koji su konceptualizirali višedimenzijski konstrukt gdje svaka od pet predloženih dimenzija egzistira nezavisno. U konstruktu poduzetničke orijentacija s pet dimenzija se uz dimenzije inovativnosti, sklonosti preuzimanju rizika i proaktivnosti, pojavljuju još i (Lumpkin i Dess, 1996: 140. i 148.): konkurentska agresivnost (sklonost organizacije da izravno i intenzivno izaziva svoje konkurente, da bi ostvarila ili poboljšala svoju tržišnu poziciju, odnosno nadmašila konkurente) i autonomnost (nezavisna aktivnost pojedinca ili tima u predstavljanju i realizaciji ideje ili vizije).

Iako konstrukt s pet dimenzija nije postigao širu prihvaćenost (Rauch i dr. 2009: 768-773), nedavna istraživanja sugeriraju da ove dvije konceptualizacije mogu koegzistirati u poduzetničkoj literaturi i pritom nuditi jedinstvene spoznaje (Covin i Lumpkin 2011, Covin i Wale, 2012, Miller 2011, citirano u Wales 2016: 5). Istovremeno dio autora negativno gleda na širenje dvaju koncepata, budući da drže kako štete važnosti i jasnoći istraživanja poduzetničke orijentacije te zagovaraju povratak na Miller (1983)/Covin i Slevin (1989), konceptualizaciju kao novi poticaj stvaranju kumuliranih znanja oko stabilnog konstrukta (Basso i dr. 2009 citirano u Wales 2016: 5-6).

[54] Pritom činjenica da tri dimenzije predstavljaju nezavisne konstrukte, ne poništava teorijsku konceptualizaciju poduzetničke orijentacije, budući da konstrukti egzistiraju nezavisno od izmjerene veličine, pa razina do koje tri dimenzije međusobno koreliraju u praksi, ne utječe na konceptualizaciju poduzetničke orijentacije kao 'jedno' ili 'više' dimenzijskog konstrukta (Wilcox i dr. 2008, Hansen i dr. 2011, Runyan i dr. 2011, citirano u Covin i Lumpkin 2011: 862-863).

Kroz pregled literature, Wales i dr. (2011: 366, 370, 374), su utvrdili da je gotovo 80 % istraživanih radova (123 od 158), koristilo jednodimenzijski konstrukt poduzetničke orijentacije. Zapažena je i sve šira uporaba višedimenzijskog konstrukta (pretežno s tri dimenzije), odnosno prihvaćanje pristupa da i pojedine dimenzije poduzetničke orijentacije mogu dati specifičan doprinos većoj uspješnosti funkcioniranja i boljim rezultatima poslovnih subjekata. Do sličnog zapažanja su došli George i Marino (2011: 1005-1014), koji su među 61 empirijskih studija u 90 % slučajeva utvrdili agregirani (jednodimenzijski) pristup mjerenju poduzetničke orijentacije. U komparativnoj analizi konceptualizacija poduzetničke orijentacije, Randerson (2016: 589) je uz 'jedno' i 'više' dimenzijski pristup, predstavila i druge pristupe: konstrukt poduzetničke orijentacije koji inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika, promatra kao tri nezavisne dimenzije, koje međusobno mogu varirati (Kreiser i dr. 2002, citirano u Randerson 2016: 589) te pristup koji obuhvaća dvije dimenzije nižeg reda i to poduzetničko ponašanje (uključuje inovativnost i proaktivnost) i menadžerski stav prema riziku (Anderson i dr. 2015, citirano u Randerson 2016: 589). Pritom se poduzetnička orijentiranost pojavljuje kada postoji korelacija dvaju dimenzija.

U pogledu odabira odgovarajućeg pristupa (Miller 2011, Anderson i dr. 2015, Covin i Wales 2012, citirano u Wales 2016: 6-7), ističe da iako dimenzije konstrukta poduzetničke orijentacije predstavljaju kolektivne dijelove cjeline, nije vjerojatno da će njihova međusobna povezanost uvijek biti univerzalno snažna. Pritom ipak postoji dostatna teorijska podloga za neophodno uključivanje svih dimenzija konstrukta (bez obzira na mjerenja međusobne povezanosti dimenzija).

5.1.1. Operacionalizacija konstrukta poduzetničke orijentacije

Povijesno promatrano, prvu operacionalizaciju konstrukta poduzetničke orijentacije proveli su Miller i Friesen (1982, citirano u Morris i Paul 1987: 251), koji su koristili pet tvrdnji vezanih na preuzimanje rizika i inovativnost, kako bi razlikovali poduzetničke od konzervativnih (ne-poduzetničkih) poslovnih subjekata. Morris i Paul (1987: 251 i 253), su proširili ovu ljestvicu i temeljem radova Khandwalla (1976) i Ginsberg (1985), razvili mjerni instrument s 12 tvrdnji. Covin i Slevin (1989) su nadogradili rad Khandwalla, Miller i Friesen te oblikovali ljestvicu od devet tvrdnji koja je postala standard za mjerenje poduzetničke orijentacije (George i Marino, 2011: 1003-1004).[55] Potvrdu široke prihvaćenosti konstrukta poduzetničke

[55] Pregled razvoja ljestvica za mjerenje konstrukta poduzetničke orijentacije, dali su George i Marino (2011: 1005-1014) kroz prikaz 61 empirijske studije i to s navedenim autorima, brojem dimenzija, područjem

orijentacije koji su konceptualizirali Miller (1983), Covin i Slevin (1989) i mjernog instrumenta Covin i Slevin (1989), dala je i meta analiza Rauch i dr. (2009: 767 i 778), gdje je utvrđena primjena ove ljestvice u 28 od 51 analizirane studije i to u izvornom ili pažljivo modificiranim oblicima, za koje nije zamijećen negativan utjecaj na razinu valjanosti instrumenta. Pritom je u 37 studija korišten jednodimenzijski konstrukt, a u 14 višedimenzijski, odnosno ispitivani su zasebni učinci performansi za svaku dimenziju konstrukta.

Sveobuhvatnu usporedbu četiri ključna mjerna instrumenata konstrukta poduzetničke orijentacije dali su Covin i Wales (2012: 691-695): 1) Miller (1983)/Covin and Slevin (1989), 2) alternativnu reflektivnu ljestvicu 'prvog reda' temeljenu na Millerovom (1983) kompozitnom pogledu na poduzetničku orijentaciju, 3) Hughes i Morgan (2007) ljestvicu te 4) formativnu ljestvicu 'drugog reda' temeljenu na tvrdnjama koje su generirali Hughes i Morgan (2007). Zaključci ove analize upućuju da mjerenje poduzetničke orijentacije kroz individualne dimenzije (primjerice, pomoću ljestvice Hughes i Morgan, 2007) i mjerenje kombinacijom elemenata poduzetničke orijentacije kroz kompozitnu dimenziju, poput Covin i Slevin (1989), ljestvice, nisu samo alternativni pristupi mjerenju istog fenomena, već mjere različitih fenomena. Zbog toga su istraživačima preporučili uvažavanje ograničenja izabranog pristupa mjerenju i odabir onog koji najbolje slijedi dizajn istraživanja i teorijsku osnovicu Covin i Wales (2012: 697-698).

U pogledu pouzdanosti, izvorna mjerenja su pokazala dobre rezultate, primjerice (Smart i Conant, 1994: 33): za instrument Covin i Slevin (1989), koeficijent Cronbach $\alpha = 0.87$, a ista ljestvica u Miles i Arnold (1991), $\alpha = 0.83$, dok je instrument Moris i Paul (1987) polučio $\alpha = 0.79$. U istraživanjima javnog sektora postignuti su slični rezultati, poput Caruana i dr. (2002: 52), u Australiji, $\alpha = 0.85$, a Diefenbach (2011: 137), je u Njemačkoj izračunao vrijednosti po pojedinim dimenzijama konstrukta poduzetničke orijentacije i to za inovativnost, $\alpha = 0.88$, proaktivnost $\alpha = 0.77$ te sklonost preuzimanju rizika $\alpha = 0.78$.

(djelatnošću) istraživanja, veličinom uzorka, naznakom zbirne (agregirane) ili separatne analize dimenzija konstrukta te brojem i popisom tvrdnji uključenih u korišteni mjerni instrument.

5.1.2. Pretpostavke i posljedice poduzetničke orijentacije

Istraživanja poduzetničke orijentacije u privatnom sektoru, nisu dala potpuno suglasje autora oko najvažnijih čimbenika promicanja poduzetništva u poslovnim subjektima, no može se istaknuti pet čimbenika – pretpostavki poduzetničke orijentacije, koje se temelje na rezultatima istraživanja Hornsby i dr. (2002: 259), a usvojili su ih i drugi autori (primjerice, Kearney i dr. 2008: 302-303 i 2009: 36-38). To su: potpora menadžmenta, primjereno nagrađivanje, dostupnost resursa (posebno vremena), te podupirajuća organizacijska struktura. Uz ove kategorije, Wales i dr. (2011: 372), su istakli i brojne druge skupine pretpostavki, poput strateških orijentacija (uključujući tržišnu i orijentaciju prema potrošačima, kontrolu performansi, fleksibilnost strateškog planiranja i druge), okruženja (kompleksnost, dinamika, turbulencije, 'darežljivosti' okruženja, razine suparništva i drugo) ili organizacijskih čimbenika (dob, veličina, centralizacija, formalizacija, autonomija).

Kroz meta analize ispitivana je i razina utjecaja poduzetničke orijentacije na performanse. Meta analiza Wales i *Rensselelaer Polytechnic Institute* (2007, citirano u Musa i dr. 2011: 19), provedena na 42 uzorka iz 39 studija koji su sugerirali općenito pozitivne relacije između poduzetničke orijentacije i natprosječnih performansi poslovnih subjekata. Utvrđeno je i da razina utjecaja ovisi o internim čimbenicima (organizacijska struktura, stil vođenja, upravljačke tehnike i drugo) i eksternim (ekonomski ciklusi, situacija u djelatnosti te regulativa). Rauch i dr. (2009: 775) su na 53 studije (ukupno 14.259 opažanja), utvrdili umjereno snažnu (prema Cohen, 1977), povezanost s performansama (korigirani r = 0.242). Pritom je uspoređena korelacija kod 37 istraživanja kod kojih je korišten izvorni Covin i Slevin (1986, 1989) mjerni instrument, s rezultatima 16 studija gdje je primijenjena neka modifikacija ovog instrumenta. Za originalnu ljestvicu prosječni korigirani koeficijent iznosio 0.235, a za druge varijante korigirani r = 0.265, tj. različite formulacije nisu dovele do različitih razina povezanosti varijabli (Rauch i dr. 2009: 778).

Sličnu razinu povezanosti poduzetničke orijentacije i performansi (r = 0.26), utvrdili su Rosenbusch i dr. (2013: 645), te zaključili da širi broj uzoraka (73) i zapažanja (17.935), odnosno uključivanje novijih studija, nije bitno promijenilo rezultate meta analize Rauch i dr. (2009). Nadalje, istraživanjem povezanosti pojedinih dimenzija konstrukta s performansama, Rauch i dr. (2009: 775), su zaključili da sve dimenzije pokazuju statistički ne-značajnu razinu povezanosti i to: inovativnost pokazuje najviši korigirani koeficijent korelacije (r = 0.195), a zatim slijedi sklonost preuzimanju rizika (0.139) i proaktivnost (0.178). Treba naglasiti i da je

meta analizom Rauch i dr. (2009: 775), najsnažniji (ali statistički ne-značajan), utjecaj poduzetničke orijentacije utvrđen u odnosu na profitabilnost (r = 0.259), zatim financijske (r = 0.25) i nefinancijske performanse (r = 0.24).

Pored utjecaja na ukupne performanse poslovnih subjekata, utvrđeni su i pozitivni učinci na druge vrste performansi: performanse novih proizvoda (Atuahene-Gima i Ko 2001, Zampetakis i dr. 2011, citirano u Chen i Hsu 2013: 447), razvoj novih proizvoda (Li i dr. 2006, citirano u u Chen i Hsu 2013: 447). Istraživanja dijela autora, dala su drukčije zaključke. Primjerice, Matsuno i dr. (2002: 26), su empirijski (pomoću LISREL metode), dokazali da poduzetnička orijentacija nema statistički značajnu povezanost s performansama mjerenim tržišnim udjelom (–0.010, t = –0.105) i postotnim udjelom prodaje novih proizvoda (0.049, t = 0.497), dok je povezanost s 'povratom na ulaganje' (ROI), statistički značajna i negativna (–0.277, t = –2.527). Slijedi da poduzetnička orijentacija nije univerzalno primjenjiv konstrukt, što usmjerava istraživanja na već spomenute potencijalne moderatore i medijatore relacije.

5.1.3. Moderatori i medijatori poduzetničke orijentacije

Važno područje istraživanja poduzetništva odnosi se na pitanja 'kada?' i 'zašto?' je poduzetnička orijentacija korisna (Baron i Kenny 1986, citirano u Wales i dr. 2011: 367), odnosno moderatorske varijable koje govore o tome kada specifični događaji nastaju i medijatorske varijable, koje govore zašto nastaju. U pregledu literature Wales i dr. (2011: 367), su među 158 analiziranih studija, pronašli 64 rada u kojima su istraživana 44 različita moderatora (najčešći moderator bila je razina suparništva u okruženju u devet studija). Rauch i dr. (2009: 776 i 780), su utvrdili da je malo potencijalnih moderatora istraživano u dovoljnom broju studija poduzetničke orijentacije da bi omogućilo meta analizu. Ipak su utvrdili da je veličina poslovnog subjekta statistički značajan moderator relacije između poduzetničke orijentacije i performansi, kod mikro poslovnih subjekata (r = 0,345, z = 2,56, kod p < 0,05), kao i dinamika djelatnosti za visoko tehnološke poslovne subjekte (r = 0,396, z = 2,24, kod p < 0,05). Pritom značajne veličine (neobjašnjene) varijance studija u ovoj meta analizi, ukazuju na postojanje drugih moderatorskih učinaka (Frese i dr. 2002, Wiklund i Shepherd 2003, citirano u Rauch i dr. 2009: 776).

Poklanjanje pažnje istraživača moderatorskim varijablama, se može objasniti s dva čimbenika: prvo, poduzetnička orijentacija je možda nužan, no nedovoljan preduvjet

superiornih performansi (Stam i Elfring 2008, citirano u Wales i dr. 2011: 367) i drugo, u situaciji nedostatka odgovarajućeg konteksta, poduzetnička orijentacija može biti uzaludan strateški odabir, koji traži značajna ulaganja resursa u njeno kreiranje i održavanje (Covin i Slevin 1991, citirano u Wales i dr. 2011: 368).

U pregledu moderatora Wales i dr. (2011: 368), su naveli brojne eksterno fokusirane varijable (primjerice, dinamika, kompleksnost i suparništvo/darežljivost okruženja), odnosno društveno-kulturne varijable (primjerice, individualizam i izbjegavanje neizvjesnosti). Interni moderatori poput tržišne orijentacije, organizacijske strukture, znanja, nagrađivanja, motivacije, menadžerske karizme i kohezije tima, su zamjetno manje istraživani (Wales i dr. 2011: 368). Brojne moderatore (kao i medijatore), potencijalno vrijedne za daljnja istraživanja, predložili su Lumpkin i Covin (1996: 154-156), kao i Kearney i dr. (2008: 302-307).

Pronalaženju odgovora 'zašto' je neka relacija moguća, odnosno analizi medijatora, je u istraživanjima poduzetničke orijentacije posvećena zamjetno manja pažnja, usprkos spoznajama istraživača poduzetničke orijentacije da je potrebno kroz testiranja obrazložiti koji medijacijski učinci postoje (Li i dr. 2009, Edelman i dr. 2005, citirano u Wales i dr. 2011: 368). Pregledom literature Wales i dr. (2011: 369) su pronašli bitno manji broj potencijalnih varijabli medijacije (11), kao i broja studija (17, među 158 studija u pregledu literature), u odnosu na moderatore. Pritom je organizacijsko učenje utvrđeno kao najčešće istraživani medijator.

5.2. Razvoj i specifičnost poduzetništva u javnom sektoru

Koncept poduzetništva u javnom sektoru je razmjerno nov fenomen. Tijekom 1980ih u literaturi političkih znanosti osmišljen je termin 'politički' i 'političko-programski' poduzetnik (eng. *political* i *policy entrepreneur*). Ovim terminima Kingdon (1984, citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 44), je opisao „zagovornike voljne uložiti svoje resurse – vrijeme, energiju, reputaciju, novac – da promoviraju određeni stav u zamjenu za očekivani budući da povrat u materijalnom, solidarnom ili u smislu ispunjenja neke svrhe“. Još u 1980-ima gradske uprave značajnije su počele primjenjivati koncept tzv. 'poduzetničkog grada', u kojem marketing predstavlja instrument poduzetničkog načina upravljanja gradom (Kavaratzis 2004: 59).[56]

[56] Opis karakteristika poduzetničkih gradova (izvorno: mjesta, engl. *places*) data je (Birch 1988, citirano u Kotler i dr. 1999: 282) kroz opis poželjne osobine poduzetničke ekonomije, poslovnog i financijskog sektora, radne snage, lokalne uprave, socijalne strukture, itd.

Pojam poduzetničkog grada, zajedno s poduzetničkim upravljanjem i urbanim poduzetništvom, po prvi puta je uveo urbani geograf David Harvey 1989. godine (citirano u Dannestam 2004: 3), a temelji se na dva osnovna elementa: aktivnoj ulozi dionika koji upravljaju gradom u poticanju ekonomskog razvoja i sudjelovanju profitnog sektora u novom načinu osmišljavanja lokalnih politika. Koncept poduzetničkog grada, zapravo slijedi širi koncept 'poduzetničke države', koja se treba poduzetnički ponašati ne samo u ekonomsko-razvojnoj sferi, već i u izvršavanju svojih osnovnih funkcija. Pritom se od poduzetničke države očekuje da omogući fleksibilnost i adaptabilnost[57] poslovnih subjekata, ali i da sama te kriterije ugradi u svoj mehanizam djelovanja (Zrilić 1996: 214).

Definicije poduzetništva u javnom sektoru su raznolike i rezultat brojnih interpretacija pojma od strane autora s različitim polazišnim perspektivama. Primjerice, Morris i Jones (1999, citirano u Diefenbach, 2011: 33), su ponudili široku definiciju: „poduzetništvo implicira inovativnu, proaktivnu ulogu vlade u usmjeravanju društva prema boljoj kvaliteti života. Ovo uključuje stvaranje alternativnih prihoda, unapređenje internih procesa i razvoj inventivnih rješenja za neadekvatno zadovoljene društvene ili ekonomske potrebe“. Zerbinati i Souitaris (2005: 61) su dali inkluzivnu definiciju poduzetništva temeljenu na prilikama: „poduzetništvo predstavlja otkrivanje i iskorištavanje vrijednih (a ne samo profitabilnih) prilika bez istovremenog posjedovanja potrebnih resursa“. Definiciju poduzetništva i poduzetnika u javnom sektoru, ponudila je i Boyett (1996: 47): „poduzetništvo u javnom sektoru nastaje kada postoji nesigurno okruženje, promjena političke vlasti, smanjenje ovlasti i istovremeno realokacija nadzora nad resursima na menadžersku razinu. Poduzetnik u javnom sektoru je pojedinac sposoban prepoznati tržišne prilike i vođen željom za postizanjem visoke razine društvenog samozadovoljstva, potaknuti svoje suradnike da reagiraju na njih.“ Bellone i Goerl (1992, citirano u Diefenbach 2011: 33), ističu „četiri važne karakteristike poduzetnika u javnom sektoru: autonomnost, osobna vizija budućnosti, povjerljivost i spremnost na preuzimanje rizika, koje moraju biti uklopljene u temeljne demokratske vrijednosti odgovornosti, participacije građana, otvorenog procesa donošenja politika i dugoročne brige za javno dobro“.

Poduzetnik u javnom sektoru predstavlja ekvivalent korporativnog poduzetnika u velikim poslovnim subjektima, budući da djeluje u formaliziranom, hijerarhijskom okruženju, među

[57] Fleksibilnost predstavlja unutrašnju sposobnost poslovnog subjekta da reagira na promjene u okruženju, a time i pretpostavka postizanja adaptabilnosti, odnosno sposobnosti prilagodbe poslovnog subjekta, prema drugim višim ekonomskim sustavima, čiji je podsustav (Dujanić i dr. 1997: 70-71).

poznatim dionicima koji međusobno konkuriraju u svojim zahtjevima, duboko ukorijenjenim kulturama i procedurama, željom za moći i sigurnosti te zamjetno rigidnim sustavom financijske kontrole, planiranja proračuna i nagrađivanja zaposlenika (Boyett 1996: 47). Ovakvo viđenje poduzetnika u javnom sektoru može se poistovjetiti s djelovanjem većih jedinica samouprave, poput 'velikih gradova' u Hrvatskoj. Pritom menadžeri u javnom sektoru i korporacijama imaju višu razinu sigurnosti posla, nižu osobnu odgovornost i razmjerno jednostavan pristup resursima (Morris i Jones 1999, citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 46). Istraživanjem korporativnog poduzetništva u privatnom i javnom sektoru Sadler (2000, citirano u Kearney i dr. 2008: 299), prepoznate su i razlike između poduzetničkih i konzervativnih (ne-poduzetničkih) subjekata u javnom sektoru, primjerice, poduzetnički subjekti javnog sektora vide okruženje turbulentnijim, autonomniji su, više fokusirani na rezultate te tendiraju ka participativnom procesu odlučivanja i disperziranoj moći koja podupire mnoge inovativne timove.[58]

Područje poduzetništva u javnom sektoru, je pored matične poduzetničke literature, već ranije obrađivano u sklopu političkih znanosti, studija javne uprave i poslovnih studija (Zerbinati i Souitaris 2005: 44). Diefenbach (2011: 167-172), je u pregledu najzapaženijih radova o poduzetništvu u javnom sektoru, utvrdio da su autori područja javne uprave najzastupljeniji (⅔ radova), a zatim slijedi korporativno poduzetništvo (poslovni studiji) te naposljetku političke znanosti.

U sklopu političkih znanosti su analizirani i političari u ulozi poduzetnika te je sugerirano da poduzetnici u javnom sektoru moraju ozbiljno voditi računa o svom političkom autoritetu i pritom slijediti načela demokratske teorije. Isto tako moraju brinuti o aktivnijem pristupu administrativnim odgovornostima koje uključuju omogućavanje uključivanja i podučavanja građana (Bellone i Goerl 1992, citirano u Terry 1993: 393). Za razliku od političkih znanosti, literatura javne uprave fokusira se na glavne menadžere u javnom sektoru (Moon 1999, Teske i Schneider 1994, Borins 2000, Lewis 1980, Moore 1995, Currie i dr. 2008 i drugi, citirano u Diefenbach 2011: 53).

U tom kontekstu, 1992. godine nastalo je i jedno od najzapaženijih djela doktrine novog javnog menadžmenta pod nazivom *Reinventing Government* autora Osborne i Gaebler, koji su opisali iskustva javnog sektora u SAD i taj fenomen nazvali 'poduzetnička vlada'. Osborne i

[58] Više o razlikama tradicionalnog (ne-poduzetničkog) i poduzetničkog upravljanja u gradovima vidjeti u: Gastone, 1994 (citirano u Paliaga 2004: 27) ili Peirce i Guskind (citirano u Kotler i dr. 1999: 282).

Gaebler 1992 te Walsh (1994, citirano u Cervera i dr. 2001: 1267) su odredili poduzetništvo ne samo kao odgovor na turbulentno okruženje, već i osnovu da javni sektor postane tržišno orijentiran, a javni poduzetnici dobiju priliku i prostor da stvaraju društvene vrijednosti. Nadalje, poduzetništvo se postavlja kao preduvjet za svladavanje jazova koji nastaju zbog nemogućnosti javnog sektora da ispunjava svoje ciljeve, iskorištava prilike koje nastaju zbog promjena u okruženju i unaprjeđuje svoje procese, pronalazi kvalitetnija rješenja za društvene i ekonomske probleme te osigura bolje performanse (Moore 1995, Morris i Jones 1999, citirano u Diefenbach 2011: 38).

5.3. Poduzetnička orijentacija u javnom sektoru

Poduzetnička orijentacija se u dosadašnjem istraživanju implicitno drži stavom ili ponašajnom orijentacijom koja je primjenjiva u bilo kojoj vrsti subjekata te je tako dosad aplicirana u analizi individualne poduzetničke orijentiranosti, neprofitnim organizacijama, javnom sektoru, zajednicama, regijama i državama. Pritom je ljestvica konstrukta rijetko ili minimalno adaptirana da bi odrazila razlike u formi poduzetništva u različitim kontekstima.[59]

Usprkos rastućoj važnosti poduzetništva i poduzetničke orijentacije u javnom sektoru, ovo područje je razmjerno slabo istraženo, čak i u usporedbi s nevelikim opusom istraživanja tržišne orijentacije u području javnog sektora. Dodatno je, među malobrojnim radovima, skroman udjel empirijskih studija. Primjerice, kvalitativna istraživanja (kroz analize poslovnih slučajeva), provelo je više autora: Meynhardt i Metelmann 2009, Currie i dr. 2008, Currie i Procter 2005 te Zerbinati i Souitaris 2005 (citirano u Diefenbach 2011: 53). Među studijama s kvantitativnim pristupom Diefenbach (2011: 53), je u svojoj disertaciji istaknuo radove: Kim 2007, Mack i dr. 2008, Moon 1999, Schneider i Teske 1992, Schneider i dr. 1995, Teske i Schneider 1994 te Wood i dr. 2008.

Iako malobrojna, istraživanja poduzetničke orijentacije u javnom sektoru dovela su važnih zaključaka posebno u smislu primjenjivosti triju tradicionalnih dimenzija poduzetničke orijentacije (inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika), prema Miller (1983)/Covin i Slevin (1989), konceptualizaciji. Prema Diefenbach (2011: 36), dvije skupine istraživača okupljenih oko autora Morris, H. Michael (Morris i Jones 1999, Morris i dr. 2008) i Currie, Graeme (Currie i dr. 2008, Currie i Procter 2005), analizirale su konceptualnu i empirijsku primjenjivost svih triju dimenzija poduzetničke orijentacije i zaključili da se općenito mogu

[59] Šire u Morris i dr. (2011: 948-949 i 954-955) koji su dali pregledu ključnih empirijskih radova u neprofitnom i javnom sektoru (uključujući detaljni opis izvornih ljestvica i svih, redovito minornih korekcija).

aplicirati u javnom sektoru, ali uz različit fokus – posebno u pogledu sklonosti preuzimanju rizika. Specifičnosti pojedinih dimenzija poduzetničke orijentacije u javnom sektoru se obrazlažu u nastavku.

Inovativnost se nalazi u 'srcu' poduzetništva, no sve inovacije nisu posljedica (veće) poduzetničke orijentiranosti. U profitnom sektoru rutinske inovacije (primjerice, ekstenzije marki), događaju se kao prilagodba na poteze konkurenata ili potrebe potrošača. To je obično posljedica snažnije tržišne orijentiranosti, dok je redefiniranje ili renoviranje poslovanja, zasluga veće poduzetničke orijentiranosti (Covin i Miles 1999, citirano u Baker i Sinkula 2009: 449). Fokus inovativnosti u javnom sektoru, pretežito je na novim procesima, više nego na uslugama ili organizacijskim oblicima, odnosno inovacije u javnom sektoru nisu radikalne, već najčešće inkrementalne (Currie i dr. 2008, Morris i Jones 1999, Morris i dr. 2008, citirano u Diefenbach 2011: 36-37). Prema *Oslo Manual* (OECD 2014: 4), inovacije se u profitnom sektoru definiraju kao novi ili značajno unaprjeđeni proizvodi, usluge ili procesi, nove marketinške ili organizacijske metode u poslovnoj praksi, organizaciji radnog prostora ili vanjskim odnosima. Slijedom ove definicije, OECD (2014: 4), je identificirao tri važne karakteristike inovacija u javnom sektoru: novitet – inovacije uvode nove pristupe u odnosu na kontekst u kojem nastaju; primjena – inovacije moraju biti implementirane, ne samo ideje i utjecaj – inovacije su usmjerene ka boljim rezultatima u javnom sektoru, uključujući djelotvornost, učinkovitost te zadovoljstvo korisnika i zaposlenika.

Proaktivnost. Dimenzija proaktivnosti se odnosi na primjenu, tj. ono što je potrebno da se poduzetnički koncept ostvari u praksi. Proaktivnost predstavlja anticipiranje i djelovanje prema budućim željama i potrebama na tržištu, što traži visoku razinu predanosti i istrajnosti, fleksibilnosti i adaptabilnosti te volje za preuzimanjem odgovornosti za mogući neuspjeh (Lumpkin i Dess 1996, citirano u Kearney i dr. 2007: 284).

U javnom sektoru, proaktivnost obuhvaća orijentiranost prema akciji, implementaciju ideja te anticipaciju i prevenciju problema (Currie i dr. 2008 i Morris i dr. 2008, citirano u Diefenbach 2011: 36). Currie i dr. (2008: 989), su tome dodali i preuzimanje odgovornosti za promašaje, a Morris i dr. (2008, citirano u Diefenbach 2011: 36), kreativnu interpretaciju pravila i vještine umrežavanja tako da posluže za postizanje učinka poluge u iskorištavanju raspoloživih resursa. Naime, 'reaktivna' (lokalna) javna uprava može držati snage okruženja nekontrolabilnim i nastoji im se prilagoditi, dok 'proaktivna' (lokalna) javna uprava poduzima korake da promijeni svoje okruženje kako bi ono bilo prihvatljivije za njezine potrebe,

primjerice, lobiranjem u nadležnim državnim organizacijama, utjecajem na promjenu javnog mnijenja i nizom promocijskih aktivnosti (Meler 2003: 360).[60]

Preuzimanje rizika u javnom sektoru podrazumijeva spremnost prihvaćanja umjerenog rizika u angažiranju resursa da bi se iskoristile percipirane prilike (Currie i dr. 2008: 989) ili slijedile inicijative za koje je moguće kalkulirati vjerojatnost gubitka ili neuspjeha (Morris i dr. 2008, citirano u Diefenbach 2011: 36). Pitanje rizika predstavlja središnju komponentu izučavanja poduzetničkog ponašanja, dok sklonost preuzimanju rizika varira ovisno o situaciji. Primjerice, Sanger i Levin (1992, citirano u Kearney i dr. 2007: 283), su ustvrdili da se „inovativni menadžeri u javnom sektoru, poduzetnički ponašaju, preuzimaju rizike, svjesno podcjenjujući birokratske i političke prepreke na koje nailazi njihova inovacija“. Slijedi da su oni više 'tražitelji prilika', nego 'preuzimači rizika'.

Ova dimenzija poduzetničke orijentacije se bitno razlikuje od ekvivalenta u profitnom sektoru. Naime, u javnom sektoru, neuspjeh ne podrazumijeva stečaj i likvidaciju. Ipak programi, odjeljenja ili odjeli mogu biti ukinuti, proračuni smanjeni, a usluge isporučene loše ili nikako. Pritom može porasti fluktuacija osoblja, a karijere biti ugrožene (Morris i dr. 2008, citirano u Diefenbach, 2011: 36). Već je prethodno istaknut i mogući konflikt između preuzimanja rizika i obaveze menadžera u javnom sektoru da adekvatno koriste javne resurse (Bellone i Goerl 1992, citirano u Diefenbach 2011: 40). Nadalje, Morris i Jones (1999, citirano u Diefenbach 2011: 37), su istraživanjem utvrdili da je poduzetništvo u javnom sektoru snažno povezano s inovativnošću i proaktivnošću, a na uštrb preuzimanja rizika.

Currie i dr. (2008: 996), su ponudili obrazloženje nesklonosti preuzimanju rizika, u netolerantnosti javnosti za neuspjehe ili promašaje i kao ključne prepreke u mnogim javnim subjektima identificirali organizacijsku kulturu nesklonosti preuzimanju rizika te nedostatak nagrada za rizične pothvate. Morris i dr. (2008, citirano u Diefenbach 2011: 37), su sugerirali da pritisak dionika ili javnosti, mogu uzrokovati niže razine sklonosti preuzimanju rizika. Utvrđeno je i da subjekti javnog sektora s višom razinom 'reguliranosti' (engl. *red tape*), slabim poveznicama između promocije i performansi te visokom razinom uplitanja izabranih političara, tendiraju imati riziku manje sklonu organizacijsku kulturu (Bozeman i Kingsley 1998, citirano u Kearney i dr. 2007: 283). Nesklonost preuzimanju rizika je već potvrđena kao zapreka poduzetničkom ponašanju, pa subjekti javnog sektora trebaju (bez obzira što rizične

[60] U ovom kontekstu je u sklopu točke 3.2.1.3., razmatrana reaktivna i proaktivna tržišna orijentacija te pripadajući instrument (Gotteland i dr. 2007: 54, koji slijede radove Narver i dr. 2004, Jaworski i dr. 2000).

odluke, nisu uvijek poželjne u javnom sektoru), ohrabrivati određenu razinu preuzimanja rizika, budući da političko okruženje nije uvijek predvidljivo i stabilno (*Ford Foundation* 1996, citirano u Kearney i dr. 2007: 283).

5.4. Otpori primjeni poduzetništva u javnom sektoru

Dio autora (primjerice, Harrow i Willcocks, 1992, citirano u Cervera i dr. 2001: 1267), propituje ograničenja poduzetništva u javnom sektoru jer se njegove središnje postavke i aktivnosti, poput profitabilnih ciljeva i komercijalnih inovacija, rijetko poklapaju s koncepcijom javnog sektora.

Terry (1993, citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 45) zastupa stajalište da razlike između privatnog i javnog sektora, ne dopuštaju prihvaćanje poduzetničkog pristupa, odnosno proaktivnih, inovativnih i aktivnosti preuzimanja rizika u subjektima javnog sektora, budući da predstavljaju opasnost za demokratski način upravljanja. Slijedi da bi menadžeri javnog sektora trebali djelovati u suglasju sa smjernicama izabranih političara, odnosno da se manipuliranje političkom voljom drži nedemokratskim, pa predstavnička demokracija i dalje treba birokratski *etos* (deLeon i Denhardt 2000, Terry 1998, Du Gay 2000, citirano u Diefenbach 2011: 40).

Bellone i Goerl (1992 citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 45), argumentirali su moguće očuvanje kompatibilnosti aktivnosti poduzetnika u javnom sektoru s demokratskim vrijednostima, na način da poduzetnici u javnom sektoru slijede načela demokratske teorije i djeluju u interesu građana. Borins (2000 citirano u Zerbinati i Souitaris 2005: 45), je empirijski potvrdio stavove zagovornika poduzetništva u javnom sektoru i dokazao da je utjecaj poduzetništva na subjekte javnog sektora, pozitivan, a ne negativan. Nadalje, ekonomska literatura sugerira, da su za dosizanje maksimalne razine učinkovitosti djelovanja na tržištu, nužno potrebne poduzetničke aktivnosti. U tom smislu, Boyett (1996: 36), je ustvrdila da nema sugestija da bi 'kvazitržišta' javnog sektora, trebala biti drugačija od tradicionalnih tržišta profitnog sektora. Razlike javnog i privatnog poduzetništva, prepoznate u menadžment i poduzetničkoj literaturi sublimirane su u tablici 25.

Tablica 25. Razlike javnog i privatnog (profitnog) poduzetništva

Odrednice	Poduzetnici u javnom sektoru	Poduzetnici u profitnom sektoru
Inovativnost	- Menadžeri javnog sektora se poduzetnički ponašaju kada riskiraju u nadilaženju birokratskih i političkih prepreka za inovacije - Ograničenja su pritom: dužina mandata, manja fleksibilnost javnog sektora, tj. birokratska struktura koja se opire promjenama stabilnog okruženja te rizik snažnog javnog nadzora - Riječ je češće o inkrementalnim inovacijama radi bolje učinkovitosti	- Stvaraju vrijednost kroz inovacije i koriste prilike bez obzira na raspoloživost resursa (ljudskih ili financijskih) - Proizvode ili unaprjeđuju potrebne resurse da bi ojačali potencijal stvaranja bogatstva i to uz dugoročni fokus - Inovacije mogu biti radikalne
Preuzimanje rizika	Ograničeno i kalkulirano preuzimaju (organizacijski) rizik, bez preuzimanja osobnog rizika	Preuzimanje rizika je primarni čimbenik poduzetničkog karaktera i podrazumijeva značajan osobni rizik koji nastoje umanjiti
Proaktivnost	Koriste svaku priliku da odvoje norme javnog sektora od stila vođenja, razumiju poslovanje i daju potporu prilikama za rast i razvoj	Slijede prilike, bez obzira na resurse koje kontroliraju i pritom su relativno slobodni od utjecaja organizacijskih pritisaka
Nagrađivanje / motivacija	Obično performanse i nagrade nisu povezane, što vodi izbjegavanju rizika; ne sudjeluju u dobiti, niža predanost i zadovoljstvo poslom	Ulažu osobni kapital u poslovanje, dobivaju više financijske poticaje i dobit, predaniji su i zadovoljniji poslom
Financiranje i dobit	Nisu ograničeni razinom dobiti, lakše dolaze do financiranja rizičnih projekata, a umjesto profitnih imaju političke i društvene motive	Mogu biti ograničeni razinom dobiti, teže dolaze do financijskih sredstava za rizične projekte, orijentirani na profitabilnost
Karakteristike poduzetnika	Političar – poduzetnik: stvara vrijednosti za građane spajajući jedinstvenu kombinaciju resursa, uz karijerni rizik i bez financijskih nagrada	Neovisan poslovni čovjek, koji kreira i razvija poslovanje; obično ulaže vlastiti novac (uz osobni rizik) i teži stvaranju blagostanja za sebe i svoje ulagače

Izvor: Sanger i Levin 1992, Churchill 1992, Morris i Jones 1999, McClelland 1961, Palmer 1971, Timmons 1978, 1994, Welsh i White 1981, Buchanon 1974, Rhinehart i dr. 1969, Hornsby i dr. 2002, Ramamurti 1986, Bateman i Crant 1993 (citirano u Kearney i dr. 2009: 29); Rainey i dr. 1976, Wilson 1989, Boyne 2002, Klein i dr. 2010., Mack i dr. 2008, Schneider i dr. 1995 (citirano u Kearney i dr. 2008: 300); Zerbinati i Souitaris, 2005: 47

Poseban interes je izazvalo pitanje primjenjivosti rizika u javnom sektoru. Painter (1993, citirano u Cervera i dr. 2001: 1267), je pojam prihvatljivog rizika u subjektima javnog sektora, odredio kao rizik koji je formalno zakonit, preporučljiv, otvoren za evaluaciju, politički prihvatljiv i kompatibilan s institucijom. Pritom je općenito prepoznata potreba za proaktivnom pozicijom kojom subjekti javnog sektora usklađuju svoje politike prema promijenjenom okruženju i obrazuju javnost ka prihvaćanju rizika kao nečeg svojstvenog isporuci javnih usluga.

Pored primjenjivosti koncepta preuzimanja rizika, za javni sektor je posebno važno pitanje kompatibilnosti dimenzije inovativnosti. Tradicionalno, istraživanje i primjena inovacija, bio je fenomen profitnog sektora, gdje je poriv za uspješno inoviranje, temeljni dio rasta, razvoja i proizvodnosti poslovnih subjekata. Inovacije u javnom sektoru uobičajeno nisu isticane kao ključna odrednica rasta, razvoja i proizvodnosti (Kearney i dr. 2008: 300). Borins (2002: 467), uzroke takve situacije vidi u 'teoriji javnog izbora' (engl. *public choice theory*), koja zagovara stajalište da su subjekti javnog sektora, obično monopolisti bez konkurentskog

pritiska na inoviranje te opažanjima istraživača u području političkih znanosti, da su interesi medija i opozicijskih stranaka za razotkrivanjem pogrešaka u javnom sektoru, snažna zapreka inovacijama. Pored toga dio autora u području javnog menadžmenta, zastupa stajalište da inovativnost unutar javnog sektora može biti u sukobu s tradicionalnim vrijednostima javnog sektora, poput redovitih zakonskih procedura i odgovornosti (Goodsell 1993, Terry 1998, Gawthrop 1999, citirano u Kearney i dr. 2008: 300). S druge strane, više autora (Damanpour i Evan 1984, Baldridge i Burnham 1975, citirano u Kearney i dr. 2008: 300), je zaključilo da empirijski dokazi ne podržavaju tvrdnje da su subjekti javnog sektora manje inovativni. Ujedno su zaključili da je vjerojatnije da će veliki, kompleksni i heterogeni javni subjekti, poput ministarstava, biti inovativniji od malih, jednostavnih i homogenih subjekata (poput gradova s jedinstvenim upravnim odjelom u Hrvatskoj), budući da veliki subjekti imaju probleme s koordinacijom, kontrolom i upravljanjem, što traži inovativna rješenja.

Mulgan i Albury (2003, citirano u Kearney i dr. 2008: 300-301), su istraživanjem identificirali brojne prepreke inovacijama u javnom sektoru, primjerice: kratak proračunski i planski obzor, niske nagrade i poticaji za inoviranjem, kultura nesklonosti riziku, niska razina vještina u upravljanju promjenama ili rizikom te nevoljkost zaustavljanja loših programa ili zatvaranje javnih subjekata čije postojanje nije opravdano. Borins (2001: 18) je ponudio empirijske dokaze o preprekama u primjeni inovacija u javnom sektoru, temeljem studije na više od 300 političara i menadžera javnog sektora nacionalne i lokalne razine širom svijeta (predloženih za nagrade kao uspješni reformatori u javnom sektoru). Borins (2001: 18), je prepreke kategorizirao u tri skupine:

- Prepreke koje nastaju unutar birokratske strukture, poput neprijateljskih stavova, borbi za ovlasti u odjelima, poteškoće u koordinaciji, logistici, održavanju entuzijazma osoblja, uvođenju novih tehnologija, otpori sindikata i srednjeg menadžmenta te otpori javnog sektora prema poduzetničkim akcijama. Ove prepreke su najzastupljenije.
- Druga skupina prepreka izvire iz političkog okruženja, što uključuje: neadekvatno financiranje ili resurse, zakonska ograničenja i političku opoziciju. Pritom neadekvatni resursi, kao prepreka, proizlaze iz birokratske i političke domene.
- Treća skupina prepreka postoji u vanjskom okruženju, primjerice: dvojbe javnosti u pogledu učinkovitosti programa, poteškoće susretanja ciljanih korisnika programa, opozicija 'pogođenog' dijela profitnog sektora, poput subjekata koji će osjetiti povećanu konkurenciju, kao i opozicija ili skepticizam opće javnosti.

Za nadilaženje ovih prepreka inovacijama u javnom sektoru Borins (2001: 21), je predložio tri taktička pristupa: 1) uvjeravanje – isticanje koristi inovacija, uspostavljanje društvenog marketinga i demonstracijskih projekata, 2) prilagodba – savjetovanje s 'pogođenim' sudionicima, ko-optiranje tih sudionika kroz uključivanje u usmjeravanje procesa inoviranja, treninge, kompenzacije gubitaka 3) ostale – pronalaženje dodatnih resursa, rješavanje logističkih problema, pribavljanje političke potpore i stvaranje koalicija, promjene pravila i propisa, osiguranje jasne vizije i fokusa na ključne aspekte inovacije, kao i priznanja za sudionike procesa i davatelje potpore.

5.5. Operacionalizacija poduzetničke orijentacije u javnom sektoru

Slijedom izloženih specifičnosti dimenzija inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika (prema Miller 1983 / Covin i Slevin 1989, konceptualizaciji), može se zaključiti da koncept poduzetničke orijentacije, može biti apliciran u javnom sektoru, ukoliko se odgovarajuće adaptira. Naime, analizom ključnih studija u neprofitnom i javnom sektoru Morris i dr. (2011: 953-955) su utvrdili da je većina autora koristila dva pristupa. Prvi pristup, podrazumijeva primjenu izvorne Miller (1983) / Covin i Slevin (1989), ljestvice, a drugi, se sastoji od manjih prilagodbi iste ljestvice prema kontekstu (sektoru) istraživanja. Pritom su u većini empirijskih radova, izostavljane pojedine tvrdnje iz izvornih ili adaptiranih ljestvica, nakon rezultata faktorske analize ili izračuna koeficijenta pouzdanosti (primjerice: Coombes i dr. 2009, Davis i dr. 2011, Morris i Joyce 1998, Morris i dr. 2007, Rossheim i dr. 1995, citirano u Morris i dr. 2011: 953).

Opus kvantitativnih istraživanja poduzetničke orijentacije u javnom sektoru je vrlo skroman (primjerice, Caruana i dr. 2002, Bhuian i dr. 1995, citirano u Morris i dr. 2011: 954), a u sklopu pregleda literature u ovom radu, pronađena su samo dva rada koji istražuju poduzetničku orijentaciju u kontekstu lokalnog javnog sektora. Nkhumishe (2015: 76, 146-147), je za mjerenje južnoafričkog lokalnog javnog sektora, prilagodio i proširio izvornu ljestvicu autora Morris i Paul (1987: 251), s 12 na 16 tvrdnji. Istraživanjem je obuhvaćeno 150 ispitanika/lokalnih javnih uprava (od ukupno 283 u Južnoj Africi). Primijenjeni mjerni instrument je korišten uz Likertovu ljestvicu (1 do 5) i pokazao dobru razinu pouzdanosti (inovativnost α = 0,87, sklonost preuzimanju rizika α = 0,86, proaktivnost α = 0,85). Pritom je autor utvrdio srednju razinu poduzetničke orijentiranosti istraživanih lokalnih javnih uprava (prosječne ocjene 3,52 do 3,89 po pojedinim dimenzijama).

U analizi švedskog lokalnog javnog sektora, Smith (2012: 176), je na uzorku od 113 subjekata (76 lokalnih samouprava i 37 komunalnih društava), primijenila Miller (1983) ljestvicu s ukupno 12 tvrdnji te dobila visoke razine pouzdanosti od $\alpha = 0{,}921$ (lokalne javne uprave), do $\alpha = 0{,}927$ (komunalna društva). Nadalje, Smith (2012: 181), je dokazala postavljene hipoteze o pozitivnoj povezanosti poduzetničke orijentacije s ostvarenjem javnih ciljeva u komunalnim društvima i negativnoj u lokalnim javnim upravama.

5.6. Interakcija poduzetničke i tržišne orijentacije

Poduzetništvo i marketing drže se temeljnim strateškim orijentacijama ili poslovnim filozofijama, pomoću kojih poslovni subjekti prepoznaju i odgovaraju na interne ili eksterne poticaje i prilike (Day 1994, Shane i Venkataraman 2000, citirano u Miles i dr. 2015: 94-95). Kako bi istakli značaj poduzetništva i marketinga, neki autori ih opisuju kao izvorišta svih poslovnih aktivnosti, koja predstavljaju 'krvotok' ekonomije (Drucker 2012, Hills 1994, citirano u Whalen i Akaka 2016: 61).

Kao zasebne discipline, poduzetništvo i marketing su prošli dug razvojni put i postali cijenjena područja akademskog istraživanja. Konstrukti tržišne i poduzetničke orijentacije, također su u početku zasebno istraživani u sklopu disciplina marketinga i poduzetništva, no već su Murray (1981) i Hills (1987, citirano u Collinson i Shaw, 2001: 762), zagovarali da marketing može mnogo ponuditi istraživanjima u poduzetništvu, a istovremeno poduzetništvo može promatrati marketing kao funkciju unutar poslovnih subjekata, koja potiče inovativnost i kreativnost.

5.6.1. Poduzetnički marketing

Povezanost disciplina poduzetništva i marketinga percipira se kao dva zasebna područja koja se istovremeno razlikuju i preklapaju. Prema Collinson i Shaw (2001: 761), razlike su najuočljivije između tradicionalnog marketinga i poduzetništva. Autori promatraju tradicionalni marketing, koji djeluje u stabilnom okruženju gdje postoji kontinuitet tržišnih uvjeta i poslovni subjekt zadovoljava jasno prepoznate potrebe i poduzetništvo, koje djeluje u neizvjesnom okruženju s nestabilnim, diskontinuiranim tržišnim uvjetima, a potrebe tržišta još su nejasno izražene. Preklapanja se mogu prepoznati u dva područja (Collinson i Shaw 2001: 762): prvo, kada su tržišni uvjeti stabilni, poduzetništvo pomaže u procesu identificiranja još

neprepoznatih potreba te drugo, na nestabilnom tržištu, gdje poduzetništvo usmjerava marketinške strategije da razviju postojeće potrebe u novom okruženju.

Marketing i poduzetništvo bave se temama poput inovacija i kreativnosti, ističu važnost oportunizma, fleksibilnosti i proaktivnosti te su u osnovi procesno utemeljeni i vođeni tržištem (Carson 2010, Gilmore i dr. 2013, citirano u Miles i dr. 2015: 95). Nadalje, Hills i LaForge (1992, citirano u Miles i dr. 2015: 95), zastupaju da je „temeljna filozofija i orijentacija, inherentna disciplini marketinga, usklađena s potrebama potrošača, koje imaju izravnu primjenjivost za poduzetništvo“. Ove orijentacije su u svojoj praktičnoj formi, ponekad međusobno konzistentne i često visoko međuzavisne (Becherer i Maurer 1997, Kwak i dr. 2013, Miles i Arnold 1991, Morris i Paul 1987, citirano u Miles i dr. 2015: 95).

Međusobna povezanost disciplina marketinga i poduzetništva, vidljiva je i iz sve veće važnosti koju dobiva domena tzv. 'poduzetničkog marketinga', koja postaje značajno područje istraživanja, kao i potencijalni izvor konkurentske prednosti (Bjerke i Hultman 2004, Hills i dr. 2008, Morris i dr. 2002, Read i dr. 2009, Sethna i dr. 2013, citirano u Whalen i Akaka 2016: 61). Morris i dr. (2002: 3), su ustvrdili da postoji sve više dokaza da bi marketing trebao prihvatiti više interdisciplinarni, među-kulturalni pristup (Deshpande 1999, Kinnear 1999, citirano u Morris i dr. 2002: 3). Istovremeno pojam poduzetničkog marketinga je konceptualiziran kao sučelje između poduzetništva i marketinga te kao krovni naziv ('kišobran'), za nove perspektive u sklopu marketinga, koje obuhvaćaju sedam ishodišnih dimenzija. Četiri dimenzije (proaktivnost, kalkulirano preuzimanje rizika, inovativnost i fokus na prilike), su izvedene iz studija o poduzetničkoj orijentaciji (Miller i Freisen 1983, Covin i Slevin 1994, Morris i Sexton 1996, Zahra i Garvis 2000, citirano u Morris i dr. 2002: 3). Peta dimenzija, iskorištavanje resursa (engl. *resource leveraging*), predstavlja istaknuti element u, primjerice, gerilskom marketingu, kao i u poduzetničkoj literaturi, dok su preostale dimenzije, orijentacija na potrošače i stvaranje vrijednosti, konzistentne s tržišnom orijentacijom (Jaworski i Kohli 1993, Slater i Narver 1995, Han i dr. 1998, citirano u Morris i dr. 2002: 3).

5.6.2. Simultana istraživanja tržišne i poduzetničke orijentacije

Povezanost disciplina marketinga i poduzetništva vidljiva je i iz akademske literature koja sugerira, da sposobnost profitnih poslovnih subjekata u savladavanju turbulencija okruženja i iskorištavanju prilika, ovisi o njihovoj tržišnoj i poduzetničkoj orijentaciji (Atuahene-Gima i Ko 2001, Hurley i Hult 1998, Kara i dr. 2004, Kumar i dr. 2011, Matsuno i dr. 2002, Miles i

Arnold 1991, Padanyi i Gainer 2004, Wiklund 1999, Zahra i Covin 1995, citirano u Kwak i dr. 2013: 144). Pored toga, nekolicina znanstvenika je sugerirala da tržišna orijentacija, samostalno, ne predstavlja dostatnu orijentaciju za povećanje performansi poslovnih subjekata (Coley i dr. 2012, Gatignon i Xuereb 1997, Gonzalez-Benito i dr. 2009, Hult i dr. 2004, Ulwick 2002, Zhou i dr. 2005, citirano u Kwak i dr. 2013: 141-142). Primjerice, Webster (1981), Wicklund i Shepherd (2005) te Zeithaml i Zeithaml (1984, citirano u Kwak i dr. 2013: 144), vide poduzetničku orijentaciju kao 'proaktivnu' tržišnu orijentaciju, dok Slater i Narver (1995, citirano u Kwak i dr. 2013: 144), drže poduzetničku orijentaciju komplementom tržišne orijentacije, tj. da poslovni subjekti trebaju obje orijentacije da bi postigli bolje performanse.

Prve studije prirode povezanosti tržišne orijentacije i poduzetništva, analizirale su konceptualnu nezavisnost dvaju fenomena (Miles i Arnold 1997, Morris i Paul 1987, citirano u Bhuian i dr. 2005: 9). U tom kontekstu prepoznate su mnoge razlike između dvaju strateških orijentacija, a najvažnije prikazuje tablica 26. u nastavku.

Tablica 26. Distinkcija koncepata tržišne i poduzetničke orijentacije

Kategorije	Tržišna orijentacija	Poduzetnička orijentacija	Autori
Potrebe potrošača	Izražene potrebe (zadovoljavanje postojećih potreba)	Prikrivene potrebe (pronalaženje budući dah potreba; stvaranje novih proizvoda/usluga/koncepata)	Li i dr. 2006, Slater i Narver 1995, Li i dr. 2002, Atuahene-Gima i Ko 2001, Baker i Sinkula 2009
Inovacije	Iskorištava inovacije (niža inovativnost; stvara inkrementalne proizvodne inovacije)	Iznalazi inovacije (viša inovativnost; stvara potpuno nove proizvode ili locira nezadovoljene segmente)	Atuahene-Gima i Ko 2001, Li i dr. 2006, Baker i Sinkula 2009, Slater i Narver 2000
Organizacijsko učenje (način stjecanja znanja)	Adaptivno učenje (učenje od potrošača ili konkurenata)	Kreativno učenje (učenje iz eksperimenata)	Atuahene-Gima i Ko 2001, Baker i Sinkula 2009, Slater i Narver 1995, 2000
Praćenje okruženja	Prikupljanje informacija o potrošačima, konkurentima, regulativi	Iznalaženje novih prilika da bi se obnovilo postojeće poslovno okruženje	Baker i Sinkula 2009, Hult i dr. 2004, Hult i Ketchen 2001
Odgovor na promjene okruženja	Reaktivan	Proaktivan	Atuahene-Gima i Ko 2001, Baker i Sinkula 2009, Hult i dr. 2004
Ostvarivanje rezultata	Kroz stvaranje vrijednosti za potrošače	Kroz agresivnu inovaciju proizvoda/tržišta	Atuahene-Gima i Ko 2001
Preuzimanje rizika	Obeshrabruje se	Potiče se	Slater i Narver 1995

Izvor: prilagodio autor prema Chen i Hsu 2013: 448 (prema autorima u tablici)

Dominantna logika ranih istraživanja koja su poduzetništvo koncipirala i dokazala kao pretpostavku tržišne orijentacije, bila je da se u procesu iznalaženja tržišnih prilika,

poduzetnički orijentirani poslovni subjekti, koncentriraju na potrebe potrošača i tako postaju tržišno orijentirani. Jedno od takvih istraživanja proveli su Jaworski i Kohli (1993: 55), koji su istraživali (ne)sklonost preuzimanja rizika kao pretpostavku tržišne orijentacije. Ovaj model se temelji na potrebi poslovnog subjekta da odgovori na promjene u okruženju, prvenstveno kroz nove proizvode ili usluge. Međutim, promjene ponude mogu biti i neuspješne i zato nose rizik koji menadžeri mogu prihvatiti i pokazati toleranciju za greške zaposlenika. Na tom tragu Matsuno i dr. (2002: 19, 22, 26), su postavili te na uzorku od 364 proizvodnih poslovnih subjekata u SAD, dokazali hipotezu da poduzetnička orijentacija (ovdje istraživana kao 'poduzetnička sklonost', engl. *entrepreneurial proclivity*), predstavlja značajnu, pozitivnu pretpostavku tržišne orijentacije (LISREL procjena 0,468; t = 4,179), odnosno da veća razina poduzetničke sklonosti, predskazuje veću razinu tržišne orijentiranosti što dovodi do boljih performansi.

Kasnija istraživanja su se usmjerila na poduzetništvo kao medijator, odnosno moderator relacije između tržišne orijentacije i performansi. Tako je poduzetništvo držano sredstvom (kroz razvoj novih proizvoda/usluga, procesne proizvodne tehnologije, organizacijsku strukturu i administrativne procese), kojim se tržišna orijentiranost transponira na performanse (Barret i Weinstein 1998, Han i dr. 1998, Jaworski i Kohli 1993, citirano u Bhuian i dr. 2005: 9).

Istraživanja različitih operacionalizacija oba konstrukta su pokazala konzistentne rezultate u pogledu međusobne korelacije i to u rasponu od (citirano u Baker i Sinkula 2009: 447, prema više autora): r = 0,24 (Morris i Paul 1987), do r = 0,69 (Becherer i Maurer 1997), uz prosjek od r = 0,50 (prema: Hult i Ketchen 2001, Slater i Narver 1998, Smart i Conant 1994, Miles i Arnold 1991). Nadalje, Grinstein (2008b: 121, 123, 125), je u sklopu meta-analize provedene na ukupno 14 uzoraka (3.996 ispitanika), utvrdio da postoji snažna pozitivna veza između tržišne i poduzetničke orijentacije (korigirani r = 0,663), no s značajnom razinom neobjašnjene varijance. Cervera i dr. (2001: 1275) su istraživanjem u španjolskoj lokalnoj samoupravi došli do sličnih rezultata i obrazložili ih situacijama u kojima tržišno vođena ponašanja, prati niska poduzetnička orijentiranost.

Konceptualno tržišna i poduzetnička orijentacija koreliraju na više načina. Pritom je više istraživanja utjecaja obiju orijentacija kao nezavisnih varijabli na performanse, utvrdilo pozitivne učinke (Baker i Sinkula 2002, za tržišnu, a Covin i Slevin 1986, za poduzetničku orijentaciju, citirano u Baker i Sinkula 2009: 444). Istovremeno dosad nije bilo mnogo

istraživanja simultanih učinaka konstrukta tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse poslovnih subjekata. Dio takvih istraživanja je pokazao da model s dvije nezavisne varijable (tržišna i poduzetnička orijentacija), rezultira nestankom značajnog, pozitivnog učinka (Slater i Narver 1998, Barret i Weinstein 1998, citirano u Baker i Sinkula 2009: 450), ili čak negativnim učinkom poduzetničke orijentacije na performanse (Matsuno i dr. 2002: 26).

Istraživanja pokazuju različite zaključke o povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije. Tako dio studija pokazuje da: tržišna orijentacija utječe na poduzetničku (Liu i dr. 2003, Sciascia i dr. 2006, citirano u Chen i Hsu 2013: 447), posebno u velikim poslovnim subjektima (prema Hult i dr. 2003, citirano u Chen i Hsu 2013: 448), dok druge studije ukazuju na suprotne učinke, tj. da poduzetnička orijentacija utječe na tržišnu (Kyriakopoulos i dr. 2004, Matsuno i dr. 2002, Baker i Sinkula 2009, Wagener i dr. 2010, Wood i dr. 2000, citirano u Chen i Hsu 2013: 448). Nadalje, utvrđeno je da nesklonost riziku negativno utječe na tržišnu orijentaciju (Kok i Driessen 2011, citirano u Chen i Hsu 2013: 449), te da je utjecaj poduzetničke orijentacije na tržišnu veći od utjecaja tržišne orijentacije na poduzetničku (Bhuian i Habib 2004, citirano u Chen i Hsu 2013: 449). Baker i Sinkula (2009: 451 i 455), su temeljem istraživanja zaključili, da se uključivanjem konstrukta poduzetničke orijentacije u model simultanog utjecaja na performanse (mjerene profitabilnošću), zadržava pozitivan i značajan utjecaj tržišne orijentacije, dok je utjecaj poduzetničke orijentacije na performanse statistički neznačajan i čak negativan.

U nastojanju da objasne nekonzistentnosti u relacijama između dviju varijabli, više autora, primjerice, Barrett i Weinstein (1998) Han, i dr. (1998) te Jaworski i Kohli (1993 citirano u Kwak i dr. 2013: 141), je sugeriralo da poduzetnička orijentacija djeluje kao medijator između tržišne orijentacije poslovnog subjekta i njegovih performansi. S druge strane, Bhuian, i dr. (2005: 11-12), su dokazali da poduzetnička orijentacija moderira korelaciju tržišne orijentacije i performansi. Naime, oni su temeljem promišljanja, Atuahene-Gima i Ko (2001), da poduzetništvo ima linearni moderirajući utjecaj na relaciju tržišna orijentacija – poslovne performanse, primijenili nešto drukčiji pristup i slijedom koncepta 'sposobnosti dinamičkog razumijevanja organizacija' (razvijen od Teece i dr. 1997), postavili i na uzorku od 231 američke bolnice, dokazali sljedeću hipotezu: „sinergijski utjecaji tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse, će biti najveći na srednjoj razini poduzetničke orijentacije, tako da je relacija između tržišne orijentacije i poslovnih performansi između niske, srednje i visoke razine poduzetničke orijentacije, ∩-oblika.“

Harris (2001: 29-32), je istraživao moderirajući učinak različitih varijabli na relaciju tržišne orijentacije i performansi (mjerenih rastom prodaje i profitabilnošću) i to kroz usporedbu subjektivnog i objektivnog mjerenja performansi. Kod subjektivnog i objektivnog mjerenja regresijskom analizom, utvrdio je postojanje pozitivnog i statistički značajnog utjecaja relativne veličine, tržišnih turbulencija i konkurentskog intenziteta, a negativnog za relativne troškove. Pritom je utjecaj tržišne orijentacije statistički značajan kod subjektivnog, a ne-značajan kod objektivnog mjerenje prodaje i profitabilnosti. Ovdje nedostatak statističke značajnosti ne implicira da neki moderatorski učinak nije prisutan (Jaccard i dr. 1990, citirano u Harris 2001: 32).

O povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije Atuaheme-Gima i Ko (2001, citirano u Maatoofi i Tajeddini 2011: 22), raspravljali su u smislu da tržišna orijentacija predstavlja pristup koji podupire poslovne subjekte u brizi i osjetljivosti za znane potrebe potrošača, tj. jačanju inovativnosti na postojećoj poziciji poslovnog subjekta te usvajanju znanja i iskustava u dosadašnjem području, umjesto razvijanja potrošačevih svježih, novih potreba. Tako je moguće, da tržišna orijentacija koja podrazumijeva tržišno orijentirane reakcije organizacija i aktivnosti potaknute postojećim konkurentima, propusti neke prilike za razvoj novih proizvoda za nove potrebe potrošača. Suprotno od pristupa tržišne orijentacije, pristup poduzetničke orijentacije ima istraživačku prirodu i rizična ponašanja, koja su znana kao mehanizmi za učenje i izbor u procesu inovacija proizvoda (Lumpkin i Dess 1996, Slater i Narver 1995, Miller 1983, citirano u Maatoofi i Tajeddini 2011: 22). Istovremeno pristup poduzetničke orijentacije vodi prema aktivnostima inoviranja proizvoda koja su visoko rizična i sa slabom financijskom sigurnošću (u odnosu na adaptivni pristup učenju u sklopu pristupa tržišne orijentacije). Odgovarajuća kombinacija ova dva pristupa se nameće kao rješenje za usklađivanje napora menadžmenta organizacije s okruženjem i način da odgovori na postojeće i nove potrebe potrošača (Lumpkin i Dess 1996, citirano u Maatoofi i Tajeddini 2011: 22).

Nadalje, više istraživača je utvrdilo da treba usvojiti tržišnu i poduzetničku orijentaciju, da bi se ostvarili natprosječni povrati, odnosno da poslovni subjekti koji uspiju postići ravnotežu ovih strateških orijentacija tendiraju ka boljim performansama, od onih koji se fokusiraju na jednu od orijentacija (Greenley 1995, Liu i dr. 2003, Slater i Narver 1995, Atuahene-Gima i Ko 2001, Bhuian i dr. 2005, Deshpandé i dr. 1993, Hult i dr. 2004, citirano u Kwak i dr. 2013: 143). Nadalje, Hult i dr. (2004, citirano u Kwak i dr. 2013: 141), su utvrdili da tržišna i

poduzetnička orijentacija, predstavljaju važne predskazatelje boljih performansi, pri čemu je ta korelacija, djelomično posredovana inovativnošću. Istraživanjima je dokazano i da poslovni subjekti koji usvoje poduzetničku i tržišnu orijentaciju, ostvaruju bolje performanse, dok će oni koji tržišnoj orijentaciji pridruže druge strateške orijentacije, vjerojatno imati još bolje performanse od onih 'samo' tržišno orijentiranih (Eggers i dr. 2012, Grinstein 2008, citirano u Jones i dr. 2013: 705).

Povezanost tržišne orijentacije te inovacija i poduzetništva je intenzivno istraživana u profitnom sektoru, ali rijetko u neprofitnom i javnom sektoru, koji povijesno nije poznat po inoviranju i poduzetničkom ponašanju. Ipak, s obzirom na jačanje razine kompetitivnosti i u tim sektorima, promišljanja o legitimnoj ulozi poduzetništva dobivaju sve više zagovornika (Morris i dr. 2007, citirano u Chad i dr. 2013: 18). Malobrojni, pronađeni radovi koji su istraživali povezanost tržišne orijentacije i poduzetništva u lokalnoj samoupravi, dokazali su pozitivan, statistički značajan utjecaj. Tako su Cervera i dr. (2001: 1277) utvrdili da poduzetništvo predstavlja važnu pretpostavku veće tržišne orijentacije španjolske lokalne samouprave i to u odnosu na dvije (od tri) komponente prema Kohli i Jaworski pristupu: prikupljanje informacija (standardni koeficijent $\gamma = 0{,}732$, $t = 6{,}517$, $p < 0{,}001$), širenje informacija ($\gamma = 0{,}638$, $t = 5{,}495$, $p < 0{,}001$), te neznačajan utjecaj na reakciju na informacije.

Usprkos slaboj zastupljenosti istraživanja povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije u javnom sektoru, reforme novog javnog menadžmenta i aktualne javne politike potakle su snažan interes za unapređenje razine učinkovitosti i djelotvornosti u javnom sektoru, kao i za dosizanje visoke razine kvalitete usluga pomoću primjene marketinških strategija i poduzetništva, koje se u ovom kontekstu promatra kao ekstenzija marketinga. Pritom se javni menadžeri vode raširenim vjerovanjem da poduzetničke aktivnosti stimuliraju opći ekonomski razvoj, kao i ekonomske performanse pojedinih poslovnih subjekata (Covin i Slevin 1986, Zahra 1986, citirano u Caruana i dr. 2002: 43-44). Zato se može zaključiti da bez obzira na različite pristupe, dosadašnja istraživanja interakcija između tržišne i poduzetničke orijentacije, upućuju da je implementacija tržišne i poduzetničke orijentacije, međusobno povezana te da vrijedi istraživati oba fenomena, posebno u dosad nedovoljno istraženom okruženju lokalnog javnog sektora.

Pored navedenoga, poveznicu između dviju strateških orijentacija – tržišne i poduzetničke, čini visoki prioritet koji obje pridaju organizacijskom učenju. Učenje o potrošačima i tržištima predstavlja preduvjet snažnoj tržišnoj i poduzetničkoj orijentaciji. Tako marketinška,

poduzetnička i literatura u području strateškog menadžmenta dijele zajedničku perspektivu da tržišna i poduzetnička orijentacija zahtijevaju organizacijske sustave i vrijednosti koje olakšavaju učenje 'višeg reda' (primjerice, stvaralačko učenje, engl. *generative learning*) i dosizanje 'orijentacije prema učenju' (engl. *learning orientation*), koja prvenstveno, podrazumijeva predanost učenju i htjenje za promjenama (Covin i Miles 1999, Slater i Narver 1995, Senge 1990, Argyis i Schön 1978, Sinkula i dr. 1997, Lumpkin i Dess 1996, citirano u Baker i Sinkula 2009: 447).

Dok je tržišna orijentacija primarno okrenuta na učenje kroz različite oblike kontakata s potrošačima i konkurentima na tržištu, poduzetništvo primarno uči kroz eksperimentiranje. Naime, poduzetnička orijentacija obuhvaća vrijednosti i ponašanja poput inovativnosti, sklonosti preuzimanju rizika i konkurentske agresivnosti, koja nisu izražena u tržišnoj orijentaciji i tako se stvara osnova za konkurentske prednosti (Day 1994, Narver i Slater 1990, Dickson 1992, Lumpkin i Dess 1996, citirano u Slater i Narver 2000: 70).

6. MJERENJE PERFORMANSI JAVNOG SEKTORA

Performanse su višedimenzijska varijabla, koja se može mjeriti vrlo raznolikim metodama (Jaworski i Kohli 1993, Ruekert i dr. 1985, Bienstock 1994, citirano u Cervera i dr. 2001: 1273). Sama riječ 'performanse' implicira akciju, dinamiku i napore radi postizanja unapređenja, a sa stajališta javnog sektora i više dimenzija. U kontekstu javnog sektora performanse se mogu definirati kao ostvarenje određenih vrijednosti za korisnike javnih usluga i programa (Vitezić 2007: 9).

Iako mnogi autori pojmove mjerenja performansi (engl. *performanse measurement*) i upravljanja performansama (engl. *performanse management*), smatraju sinonimima, razlike su jasno vidljive, budući da se mjerenje performansi odnosi na prošlost, a upravljanje performansama na ekstrapolaciju informacija da bi se osigurao pogled u budućnost (Fryer i dr. 2009: 480). Pritom mjerenje performansi predstavlja ključni element sustava upravljanja performansama, koji obuhvaća nadzor pokazatelja za eventualno potrebne promjene koje će dovesti do željenog ponašanja i posljedično poboljšanih performansi. Ove pojmove u kontekstu javnog sektora, Nullmeier (2005, citirano u Kuhlmann 2010: 332), razlikuje na sljedeći način: mjerenje performansi predstavlja prosudbu i vrednovanje administrativnih aktivnosti, učinaka, rezultata i utjecaja, pomoću pokazatelja i omjera, a kada se tako dobivene informacije pokušavaju iskoristiti za unaprjeđivanje političkog usmjeravanja i administrativnih aktivnosti, riječ je o upravljanju performansama.

6.1. Specifičnosti mjerenja performansi u javnom i neprofitnom sektoru

Iako se drži da je mjerenje performansi suvremeni koncept, ono ima dugu tradiciju unutar područja javne uprave i menadžmenta. Povijesni podaci govore da je već gradsko vijeće New Yorka analiziralo podatke i postavljalo ciljeve u ranim 1900im godinama (William 2003, citirano u Fryer i dr. 2009: 479-480). Većina znanstvenika smješta nastanak upravljanja performansama u kasne 1980-e i rane 1990-e, kao dio reformi novog javnog menadžmenta. Međutim, još krajem 1970ih počele su rasprave o namjeravanim i nenamjeravanim ishodima, funkcionalnim i nefunkcionalnim učincima te o centraliziranom ('odozgo prema dolje'), nasuprot decentraliziranom ('odozdo prema gore') pristupu donošenju odluka (Simon 1947, 1997, Ridgeway 1956, citirano u Johnsen 2005: 9).

Ovakve rasprave među znanstvenicima, donositeljima javnih politika i građanima, često prate mediji, političari i zagovornici reformi koji portretiraju javni sektor, kao po prirodi,

nedjelotvoran, preopterećen zahtjevnim pravilima i inferioran profitnom sektoru (Downs i Larkey 1986, Bok 2001, citirano u Hvidman i Andersen 2015: 111). Goodsell u svojoj knjizi *The Case for Bureaucracy* (2004, citirano u Hvidman i Andersen 2015: 111), još plastičnije opisuje situaciju koja okružuje javni sektor: „Naučeni smo tijekom života, kod kuće, u školi i na poslu slušati da je 'naša' vlada more gubitaka, močvara nekompetentnosti, planina neprovjerene moći i beskrajna izložba mediokriteta. Naši mediji i političari govore nam da je javna birokracija prenapuhana, nedjelotvorna u usporedbi s profitnim sektorom, ravnodušna prema običnim građanima, zagušljivo mjesto za rad te predstavlja problem, prije nego rješenje".

Opisanoj negativnoj percepciji javnog sektora, doprinose i stavovi dijela znanstvenika. Primjerice, još prije više od 60 godina, Sayre je u svom članku *Premises of public administration* (1953, citirano u Anderson 2013: 44-45), ustvrdio da su subjekti javnog i profitnog sektora slični u 'nevažnim aspektima', poput strukture, organizacije i menadžmenta, dok se u 'važnim aspektima', poput djelotvornosti, učinkovitosti, dostupnosti (javnih usluga) i kvalitete, razlikuju. Ovaj članak je otvorio prostor brojnim teorijskim i empirijskim radovima o utjecaju politike – političara (engl. *publicness*), na određeni subjekt javnog ili profitnog sektora. Naime, performanse javnog sektora ovise o razvijenosti demokracije, kao i o razini decentralizacije resursa, što može utjecati na razinu organiziranosti i upravljanja javnom upravom (Bozeman i Bretschneider, 1994: 197). No misija javnog sektora je u osnovi svugdje ista i determinirana je veličinom i razvojnom razinom društva, kao i sposobnošću upravljanja izabranih političara i menadžera. Zato nedostatno odvajanje političkog pristupa donošenju odluka može ugroziti djelotvornost i učinkovitost pružanja usluga (Vitezić 2007: 11).

Posljedično, upravo je utjecaj politike (*publicness*), dugo predstavljao središnju temu u području javne uprave (Bozeman 1987, Rainey 1979, Rainey i dr. 1976, citirano u Andrews i dr. 2011: 301), dajući različite perspektive koje nastaju zbog razlika u tri čimbenika: vlasništvu (javno, profitno ili neprofitno), financiranju (proračunska sredstva, nasuprot prihoda od potrošača) i kontroli (od strane politike ili tržišta). Kroz meta analizu Andrews i dr. (2011: 308-312),[61] su analizirali utjecaj ovih čimbenika na performanse javnih i profitnih subjekata, mjeren pomoću tri ključna pokazatelja (djelotvornosti, učinkovitosti i dostupnosti),

[61] Andrews i dr. (2011: 308-312) su na uzorku od 31 studije (120.729 jedinica istraživanja) provedene širom svijeta između 1971. i 2008. godine, u različitim javnim i profitnim djelatnostima, utvrdili da je vlasništvo (kao najčešće istraživani čimbenik) statistički neznačajno povezano s pokazateljima djelotvornosti, učinkovitosti i dostupnosti javnih usluga (u 42 % rezultata za djelotvornost, 62 % za učinkovitost i 40 % za dostupnost) dok rezultati istraživanja koji su pokazali statistički značajnu povezanost s pokazateljima djelotvornosti i učinkovitosti, u podjednakom broju variraju od pozitivne do negativne povezanosti.

te su zaključili da zapravo ne postoje konzistentni dokazi o razlikama između subjekata javnog i profitnog sektora, prvenstveno u pogledu djelotvornosti i učinkovitosti. Takvi rezultati upućuju da su negativne percepcije građana, dijela političara i zagovornika reformi, o javnom sektoru kao manje djelotvornom i učinkovitom, neutemeljene.

Pored negativne percepcije, menadžeri i političari u javnom sektoru, se suočavaju i s drugim specifičnostima, koje čine temu mjerenja performansi kompleksnijom u odnosu na profitni sektor. Uzroke otežanog mjerenja performansi u javnom sektoru prepoznalo je više autora i to u: prisutnosti brojnih dionika s različitim očekivanjima (Fishel 2004, Kendall i Knapp 2000, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider, 2008: 27), neusklađenosti misije i programa (prema Kaplan 2001, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 27), otežanom usklađivanju rezultata (*output*) i ishoda (*outcome*) ili zbog činjenice da uspjeh ili neuspjeh ne može biti mjeren, samo pomoću financijskih pokazatelja (Evans i Berman 1993, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 27). Cilj djelovanja menadžera javnog sektora nije ostvarivanje najveće dobiti ili najvećeg povrata na uloženo, već prvenstveno zadovoljavanje korisnika. U nekim slučajevima zahtjevi i ciljevi korisnika su nejasni, pa je iznalaženje učinkovite i djelotvorne metrike ostvarenja ciljeva vrlo teško (Vitezić 2007: 11). Nasuprot tome u profitnom sektoru, menadžeri su najčešće usredotočeni na samo dva dionika – potrošače i dioničare. Posljedično, javni sektor treba bitno heterogeniju skupinu mjerila od onih za profitni sektor (Behn 2003: 600).

6.2. Različiti pristupi mjerenju performansi u javnom sektoru

Specifičnosti mjerenja performansi ukazuju na kompleksnost ove tematike u javnom sektoru te su zato prisutne različite dimenzije mjerenja. Dok je u 1980ima fokus bio na *3E* (engl. *economy, efficiency, effectiveness*), tj. ekonomici, djelotvornosti i učinkovitosti, u 1990ima se pažnja usmjerava prema kvaliteti i zadovoljstvu korisnika (Kouzmin i dr. 1999: 122). Jačanje demokratskih procesa i posljedično, želje građana da budu ne samo informirani, već i da participiraju u donošenju odluka u javnom sektoru, traže više odgovornosti u upravljanju javnim novcem i više transparentnosti u izvješćivanju o rezultatima. Zato menadžeri javnih subjekata, pored spomenutih 3E moraju biti (Hansell 2002, citirano u Vitezić 2007: 8): „šampioni u 5E (engleski), tj. ekonomici, djelotvornosti, učinkovitosti, dostupnosti i etici, i to u dugoročnom interesu cijele zajednice“.

Slijedeći spomenute trendove UNDP (1997), je u prvoj konceptualizaciji dobrog upravljanja definirao devet dimenzija (načela): participaciju građana, vladavinu zakona, transparentnost, odgovaranje (na potrebe dionika), konsenzus o strateškoj orijentaciji/viziji, dostupnost, učinkovitost, djelotvornost, odgovornost i stratešku viziju (Kettani i Moulin, 2008, citirano u Musa i dr. 2015: 416). Među ovim kategorijama, djelotvornost i učinkovitost zauzimaju vrlo važno mjesto, što je još 1974. godine prepoznao Drucker (1974, citirano u Caruana i dr. 2002: 51), koji drži da učinkovitost ('činiti prave stvari'), predstavlja temelj uspjeha, dok je djelotvornost ('činiti stvari na pravi način'), minimalni preduvjet opstanka, nakon ostvarenja uspjeha. Britanski *Audit Commission*,[62] je 1986. godine definirao djelotvornost i učinkovitost kao dva ključna pokazatelja performansi javnog sektora, kasnije istaknuta i u sklopu reformi novog javnog menadžmenta. Djelotvornost usluga se prema *Audit Commission* (1986, citirano u Vitezić 2007: 12), definira kao osiguranje specifične količine i kvalitete usluga s najnižom razinom potrebnih resursa, a učinkovitost predstavlja osiguranje prave usluge koja omogućava javnoj upravi da primijeni politike te realizira postavljene ciljeve i svoju misiju.

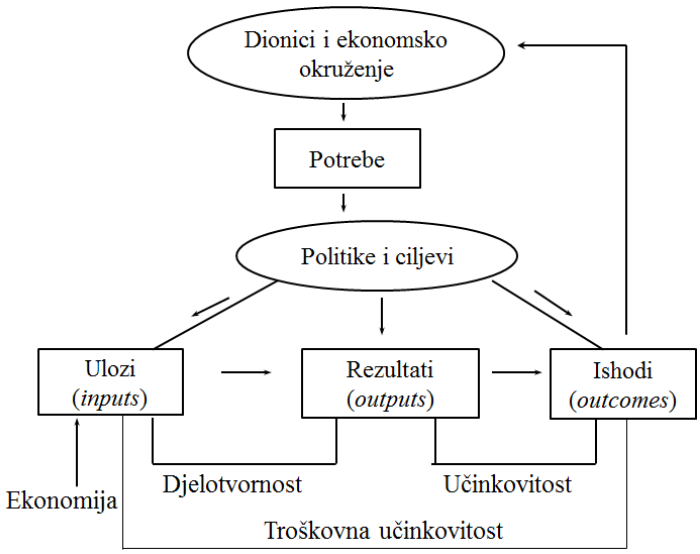
Dodatni element ekonomika, posebno je naglašen u kontekstu resursa te se definira kao najniži mogući trošak za količinu i kvalitetu resursa potrebnu za odvijanje procesa. Relevantnost pokazatelja djelotvornosti i učinkovitosti, prepoznat je i modelom mjerenja neprofitnih performansi u sklopu konstrukta društvene orijentacije, autora Duque-Zuluaga i Schneider (2008: 37-42), gdje se šest komponenti (reakcija korisnika, pribavljanje resursa, zadovoljstvo volontera/zaposlenika, procjena razine reakcije, dugoročni ishodi te programski i srednjoročni ishodi), odnosi na učinkovitost, a sedma na djelotvornost.

Prema van Helden i Reichard (2013: 11) središnja ideja iza mjerenja performansi je jednostavna: subjekti javnog sektora formuliraju predviđanja performansi i pokazatelje kojima se ostvarenja tih predviđanja mogu mjeriti. Pritom su performanse ponajprije rezultat proizvodnog (uslužnog) procesa, gdje se uloženo (*inputs*), transformira kroz određene aktivnosti u rezultate (*outputs*), te konačno u ostvarenje ishoda (*outcomes*). Pojednostavljeni model performansi, temeljen na modelu proizvodnje (ili *input–output* model), prikazan na shemi 8., odražava konceptualizaciju i razvoj sustava mjerenja i izvješćivanja o performansama, gdje djelotvornost predstavlja relaciju između rezultata i uloženog, a učinkovitost relaciju između aktualnih rezultata i ciljeva izraženih u terminima ishoda (utjecaja na društvo). Troškovna učinkovitost pokazuje odnos realiziranih promjena i njihove

[62] Od 2015. godine *Audit Commission* je ukinut, a dužnosti je preuzeo *National Audit Office* i druge institucije (više na: https://www.gov.uk/government/collections/local-audit-framework-replacing-the-audit-commission).

'cijene', odnosno troškova (Brusca i Montesinos 2016: 508). Model performansi javnog sektora mora uzeti u obzir raznovrsne interne i eksterne dionike koji djeluju u nesigurnom i neodređenom okruženju u javnog sektora te različito utječu na politike i ciljeve (Simon 1947/1997, Downs 1957, citirano u Johnsen 2005: 10).

Shema 8. Model performansi u javnom sektoru



Izvor: Brusca i Montesinos (2016: 508), prilagodili model razvijen od Johnsen 2005 i Pollit i Bouckaert 2011

Temeljni pokazatelji performansi lokalnih javnih usluga, mogu se promatrati u široj perspektivi, koja uključuje tri komponente performansi (Jääskeläinen i Laihonen 2014: 359): proizvođač usluga (djelotvornost, kvaliteta usluga), korisnik usluga (učinak za korisnika, zadovoljstvo korisnika, kvaliteta usluga, pokrivenost uslugama) i vlasnik/građanin (blagostanje, cjelokupna proizvodnost).

Proces mjerenja performansi obuhvaća definiranje četiri aspekta:

- 'što mjeriti?' (Stevens i dr. 2006, citirano u Fryer i dr. 2009: 481-482, obuhvaća pokazatelje rezultata – količine proizvedenih usluga; blagostanja – vrijednosti za krajnje korisnike; performansi – kako su usluge proizvedene te kompozitne pokazatelje kao kombinacije prethodnih);
- 'kako i kada mjeriti?' (Isgrove i Patel 1993, citirano u Fryer i dr. 2009: 483, primjerice, treba znati da li mjeriti stanje ili trend, 'tvrde' ili 'meke' pokazatelje, jesu li pokazatelji opravdani, pravovremeni te koji su izvori);
- interpretacija podataka (Brown 2005, Evans 2004, Carlin 2004, citirano u Fryer i dr. 2009: 484, prije primjene podataka treba provjeriti njihovu valjanost, pouzdanost i usporedivost);

– komuniciranje rezultata (primjerice, izvješćivanje o pokazateljima s obrazloženjima i usporedbama, citirano u Fryer i dr. 2009: 485).

Temeljem odgovarajućih pristupa evaluaciji javnih politika i literature javnog menadžmenta, moguće je razlikovati više područja mjerenja i funkcija (obuhvata) pokazatelja ('što se mjeri?'). Svako područje predstavlja specifični aspekt performansi (prilagođeno prema Wollmann 2000, Kuhlmann 2009, Jann i Jantz 2008, Van Dooren i Van de Walle 2008, citirano u Kuhlmann 2010: 333; Pollitt i Bouckaert 2011: 131-132):

– Procesni pokazatelji bilježe procedure donošenja odluka i njihove primjene (primjerice, uvođenje *one-stop shop*, redukcija transakcijskih troškova).
– Pokazatelji rezultata (*outputs*) mjere količinu i kvaliteta usluga i administrativnih odluka (mikro razina – manje zaposlenih, makro razina – niži ukupni javni troškovi).
– Pokazatelji uloženog (*inputs*) prate uporabu resursa (primjerice, osoblja, troškova, potrebnog vremena).
– Pokazatelji utjecaja bilježe odaziv korisnika (primjerice, zadovoljstvo korisnika, prihvaćanje mjera i ponuda, poštivanje zabrana i naredbi).
– Pokazatelji ishoda (*outcomes*) se fokusiraju na društvene učinke u široj perspektivi, razinu ostvarenja ciljeva i dugoročnih posljedica uvedenih javnih mjera i politika (primjerice, smanjenje socijalnih nejednakosti, ekonomski rast, okolišni učinci).

Između ovih aspekata performansi, u javnom sektoru bi trebalo preferirati ishode, koji predstavljaju cjelovitu sliku performansi javne uprave, dok rezultati, daju samo ograničeni uvid. Performanse javnog sektora je teško mjeriti, posebice ishoda finalnih predviđenih učinaka (Smith 1993, citirano u de Bruijn 2002: 579). Naime, ishodi zavise o mnogo činitelja i dionika, a vrijeme između uloženih napora i dobivenih ishoda (tzv. *lag effect*),[63] može biti predugo da bi se provelo smisleno istraživanje. Zbog toga se mjerenje performansi fokusira na ono što je mjerljivo, a to su izravni rezultati, primjerice, broj presuda na sudovima, broj izvješća policajaca, broj tretiranih pacijenata po liječniku, broj diplomiranih studenata.

Ideja o procjenjivanju ishoda (cijelog javnog subjekta ili pojedinih programa i projekata), temelji se na specifičnim mjerljivim terminima i pokazateljima koji se mogu konzistentno pratiti. Primjerice, aktivnosti očuvanja okoliša gradova, mogu biti jasno mjerljive kroz razinu

[63] Jedan od načina ograničavanja endogenih utjecaja u mjerenju performansi, predstavlja uključivanje odgođenog mjerenja učinaka na performanse (engl. *lagged measure of performanse*) odnosno uključivanje dužih razdoblja procjene kretanja performansi u istraživane varijable (Meier i O'Toole 2001, Sun i Van Ryzin 2012, citirano u Stritch 2016: 352).

čistoće zraka (primjerice, CO u mg/m³) ili ulaganja u obnovu kulturnih znamenitosti, kroz indeks povećanja broja turista i izletnika. Pritom eksperti procjenjivanja ishoda (primjerice, Martin i Kettner 1996, Plantz i dr. 1997, citirano u Herman i Renz 1999: 120), ukazuju na ograničenja ovakvog pristupa. Naime, moguće je da subjekt javnog sektora preuzme zasluge za pozitivne ishode (primjerice, smanjenje nečistoća u zraku može biti posljedica gašenja dijela industrije, a ne samo promjene pogonskog goriva vozila javnog prijevoza, s dizela na plin). Slično se može desiti i kod negativnih ishoda, kad nema promjene u razini ishoda, što predstavlja neuspjeh programa, no može se tumačiti kao prihvatljivo, usporedbom s drugim lokalnim javnim upravama koje uopće nisu pokrenule sličan program (primjerice, kada se stagnacija ili pad broja posjetitelja, uspoređuje s pogrešno odabranim gradom konkurentom).[64]

U 1990-ima su se pojavili različiti trendovi – pristupi mjerenju performansi u OECD državama (prilagođeno prema Kouzmin i dr. 1999: 122-123):

- Razvoj sustava mjerenja koji omogućavaju usporedbu rezultata sličnih aktivnosti u brojnim područjima javnog i profitnog sektora, primjerice, instrumenti *benchmarkinga*, poput 'povelje građana' (*citizens charters*) te sustava i nagrada za kvalitetu.
- Napori za mjerenje zadovoljstva korisnika (ispitivanja građana, količine proizvedenih usluga kao pokazatelji, poput broja obrađenih pritužbi te procesne mjere, poput neizravnog mjerenja putem 'punomoćnika' koji prosuđuju izravan utjecaj programa na klijente).

U sklopu novog javnog menadžmenta, posebna pažnja posvećena je instrumentima *benchmarkinga*, koji trebaju poslužiti kao potpora uvođenju koncepta konkurencije među sličnim subjektima javnog sektora (Kouzmin i dr. 1999: 125, prema Dixon i Kouzmin 1994, Dixon i dr. 1996). *Benchmarking* predstavlja lateralnu usporedbu, no moguće je agregirati rezultate. Kvantifikaciju razine usvojenosti elemenata sustava mjerenja performansi, dala je Bačlija (2012: 29 i 31), kroz analizu provođenja reformi u 58 europskih gradova (između 120 gradova uključenih u *Urban Audit* bazu), prema individualnim elementima koje zagovara doktrina novog javnog menadžmenta. Tako je za element *benchmarking*a kao načina procjene

[64] Konkurentski grad (destinacija) nisu svi gradovi sličnih obilježja, već samo gradovi sličnog poslovnog modela, odnosno sličnog odabira ciljnih tržišta, sličnih troškova proizvodnje, prodajne cijene ili načina privlačenja potrošača (Cetinski 2004: 115).

kvalitete vlastitih usluga, utvrđeno da 46,2 % gradova obuhvaćenih istraživanjem, parcijalno, a samo 13,5 % potpuno uvelo takvo mjerenje.

Pojam (engl.) *benchmark* (polazišne točke), vezuje se uz menadžerske alate (primjerice, potpuno upravljanje kvalitetom – *TQM*), ili marketinške strategije, gdje predstavlja uspješno sredstvo prikupljanja podataka, definiranja 'najbolje prakse' te predviđanja i oblikovanja ciljeva (Renko i dr. 1999: 14).

U sklopu pronalaženja subjekata 'uzornih' performansi u javnom sektoru, korisni su sustavi standardizacije DIN ISO (9000 – upravljanje, 14000 – okoliš i zdravlje, 26000 – društvena odgovornost), koji omogućavaju profitnim i javnim subjektima određivanje i nadzor standarda kvalitete i razvoj sustava upravljanja kvalitetom, a time i lakšu usporedbu s kvalitetom drugih subjekata. DIN ISO sustav je kompatibilan s TQM pristupom i zamišljen je da mjeri 'mezo' razinu kvalitete u relacijama proizvođač – korisnik usluga. Pokazalo se, međutim, da TQM ne korespondira u cijelosti sa zahtjevima novog javnog menadžmenta, posebno kada ističe potrebu za stalnim poboljšanjem uloženog (engl. *inputa*) i procesa radi poboljšanja kvalitete. Osim toga, ističu se mnogobrojni razlozi neprikladnosti primjene TQM-a u javnom sektoru (Perko-Šeparović 2006, citirano u Džinić 2012: 1008).

Povelje građana, predstavljaju 'makro' razinu kvalitete na relacijama javni sektor – građani i u državama poput Velike Britanije, Belgije, Francuske ili Portugala, odnosno definiraju načela isporuke kvalitetnih javnih usluga, uz poštivanje spomenutih *3E* pokazatelja (ekonomike, djelotvornosti i učinkovitosti). Uz povelje se vezuju i nagrade za kvalitetu subjekata javnog sektora, koje uvažavaju nužnost primjene kompleksnih višedimenzijskih pokazatelja kvalitete, poput *European Public Sector Award – EPSA*, *Common Assessment Framework – CAF*, u Europi, namijenjen samoocjenjivanju subjekata javnog sektora, a služi i kao podloga nacionalnih nagrada za kvalitetu, *EFQM* modela i nagrade za izvrsnost javnih i profitnih subjekata, prvenstveno u Europi, zatim *Citizen Charter Award* u SAD ili Indiji, ranije i *Chartermark* (*Customer Service Excellence* od 2008. godine) u Velikoj Britaniji (Kouzmin i dr. 1999: 126-130).[65]

Pritisak koji su reforme pod okriljem novog javnog menadžmenta, nametnule javnom sektoru u pogledu poboljšanja performansi, naveo je menadžere i eksperte subjekata javnog sektora da primijene i 'sustav uravnoteženih ciljeva' (*balance scorecard – BSC*), još jedan od alata

[65] Vidjeti šire u Džinić 2012: 1011-1027.

razvijenih u profitnom sektoru s potencijalno uspješnom primjenom u upravljanju performansama javnog sektora (Hood 1995, Boston i dr. 1996, Aidemark 2001, Modell 2004, citirano u Northcott i Taulapapa 2012: 167). Sustav uravnoteženih ciljeva daje menadžerima sveobuhvatan okvir koji transformira viziju i strategiju poslovnog subjekta u ciljeve i koherentan sklop mjerila performansi, organiziran u četiri različite perspektive: učenje i razvoj, interni poslovni procesi, potrošači i financije (Kaplan i Norton 1996: 24-25).

Nedostatak, pritom predstavlja uspoređivanje univerzalnih pokazatelja, koji ne prepoznaju specifični kontekst raznovrsnih lokalnih javnih usluga, pa ne mogu pomoći u mjerenju i upravljanju tim segmentom (Jääskeläinen i Laihonen 2014: 360-361). Aplikaciji sustava uravnoteženih ciljeva u javnom sektoru pridana je znatno manja pažnja nego profitnom sektoru i to s nekonzistentnim dokazima uspješnosti primjene (primjerice, Yeung i Connell 2006, Greatbanks i Tapp 2007, Niven 2005, 2006, Radnor i Lovell 2003, citirano u Northcott i Taulapapa 2012: 168). U kontekstu lokalnog javnog sektora, više studija je utvrdilo pozitivne učinke primjene sustava uravnoteženih ciljeva, poput: razjašnjavanja strateških ciljeva, integracije ciljeva kroz više odjela, postavljanje pokazatelja performansi u strateški kontekst, fokusiranje mjera na one smislene i upravljive, dopune financijskim performansama i povezivanja misije i strategije. Ipak dio rezultata je pokazao da je implementacija u lokalnom javnom sektoru naišla na izazove, poput lošeg informacijskog sustava, loših pokazatelja, problema s definiranjem korisnika i njihovih potreba (Kloot i Martin 2000, Chan 2004, Niven 2006, McAdam i Walker 2003, citirano u Northcott i Taulapapa 2012: 168).

Kroz analizu primjene sustava uravnoteženih ciljeva u 451 općini u SAD i 467 općina u Kanadi, Chan (2004: 209 i 213) je utvrdila da je samo 14 općina (1,52 %), usvojilo sustav, a pritom većina općina pretežito razvija mjere u financijskoj perspektivi, zatim perspektivi zaposlenika (interni procesi) i zadovoljstva korisnika, a najmanje u području učenje i razvoja.

S dioničke perspektive, financijski pokazatelji su važni za sve skupine ključnih dionika, ali su necjeloviti i previše pojednostavljuju njihove uloge i vrijednosti koje doprinose uspjehu poslovnih subjekata (Barney, 2011, citirano u Harrison i Wicks 2013: 109). Financijska mjerila nude važno, no ograničeno viđenje stvaranja vrijednosti, posebno kada se vezuju uz napore za dosizanje mjerljivih ishoda na kratki ili srednji rok i tako reduciraju sposobnost i/ili želju menadžera da šire promišljaju o tome kako poslovni subjekt može povećati ukupnu vrijednost za sve dionike. Pritom uobičajeno ono što se prati, tendira dobiti veću pažnju menadžera (Kaplan i Norton 1992, Sachs i Riihli 2011, citirano u Harrison i Wicks 2013:

109). Slijedi da mjerenje performansi ključnih dionika, doprinosi boljem razumijevanju onog što dionici žele i trebaju (retrospektivno i u smislu pronalaska novih poslovnih ideja), te da treba pronaći načine za sveobuhvatnije, sustavno mjerenje vrijednosti za dionike, kao ključnog predskazatelja boljih performansi (Harrison i Wicks 2013: 109).

6.3. Prednosti i nedostaci mjerenja performansi u javnom sektoru

Uvođenje mjerenja performansi ima svoje prednosti i nedostatke. U knjizi *The Reinventors' s Fieldbook*, autori Osborne i Plastrik (2000, citirano u Behn 2003: 587), ističu da mjerenje performansi „omogućava izabranim političarima da javne subjekte učine odgovornima, pomaže građanima i korisnicima da prosude vrijednost koju javna uprava za njih kreira te osigurava menadžerima informacije za poboljšanje performansi“. Istraživanja pokazuju da postoji više pozitivnih učinaka mjerenja performansi (odabrao autor prema de Bruijn 2002: 579-580 i Vitezić 2007: 22):

- donosi subjektima javnog sektora transparentnost, tj. uvid u glavne usluge, troškove usluga i doprinos usluge ili aktivnosti ukupnom rezultatu, što omogućuje racionalizaciju funkcioniranja,
- stimulira bolje rezultate, odnosno ostvarenje misije javnih subjekata, budući da se putem performansi nagrađuju rezultati, a ne dobre namjere (*inputs*) ili ustrajan rad (*throughputs*),
- elegantan je način jačanja odgovornosti, primjerice, zbog velike kompleksnosti zadataka, subjekti javnog sektora dobivaju više autonomije (ponekad kroz zasebne poslovne subjekte), a time i više odgovornosti za svoje performanse.

Sustav mjerenja performansi je vrlo važan za promatranje, izvješćivanje i donošenje odluka. Whole (1998, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 29-30), je izdvojio sljedeće najvažnije karakteristike sustava mjerenja performansi: kvaliteta informacija, pogodnost za donošenje odluka i troškovna isplativost. Kvalitetne informacije o performansama mogu pomoći boljem izvršenju niza zadaća (Hatry 1999, citirano u Behn 2003: 587-588): odgovaranju na zahtjeve izabranih političara i javnosti za više odgovornosti, postavljanju proračunskih prijedloga, internom budžetiranju, pokretanju detaljne provjere problema s performansama i predlaganju korekcija, odnosno boljem funkcioniranju javnih subjekata, motiviranju zaposlenika, boljem vrednovanju performansi i strateškom planiranju te boljoj komunikaciji i izgradnji povjerenja javnosti. Meyer (1994, citirano u Adcroft i Willis 2005: 388), sugerira da mjerenje performansi zasigurno može „reći gdje se poslovni subjekt nalazi u

procesu ulaganja napora da dostigne postavljene ciljeve“, no ističe i da je manje korisno u objašnjavanju „što treba učiniti drukčije“.

Pored toga sustav mjerenja performansi prisiljava vlasti da postave strategije i ciljeve, promjene obrasce razmišljanja o viziji i misiji, nameće transparentnost u izvješćivanju o troškovima dostignute razine blagostanja i prednostima za korisnike/dionike i to ne samo za političke institucije i tijela, već i građane. Mjerenje performansi potiče odgovornost zaposlenih prema dionicima i društvu u cjelini, a s ciljem donošenja pravih odluka i djelotvornoj provedbi istih. (Vitezić 2007: 20-21). Da bi mjerenje performansi omogućilo spomenute koristi, prikupljeni podaci bi trebali biti (*UN* 2007: 14, prema *OECD* 2005): relevantni, precizni, vjerodostojni, pravovremeni, jednostavni za tumačenje, koherentni, dostupni i troškovno prihvatljivi.

Koristi mjerenja i upravljanja performansama su posebno isticane u 1990im, u vrijeme najizraženijeg zagovaranja reformi novog javnog menadžmenta. Ipak prema analizi autora van Helden i Reichard (2013: 13), pozitivni učinci upravljanja performansama na usmjeravanje i kontrolu funkcioniranja subjekata javnog sektora, su u to doba bili precijenjeni, budući da su kasnije utvrđene različite pogrešne primjene i neprimjereni učinci upravljanja performansama. Primjerice, zabilježena je simbolična uporaba informacija o performansama, zapostavljanje kvalitativnih aspekata, zlouporaba podataka za osobnu korist i drugo. Zamijećeno je i da su spoznaje o utjecaju sustava mjerenja performansi na ključne varijable, poput djelotvornosti i učinkovitosti subjekata ili odgovornosti, prilično ograničene.

Prikladnost mjerenja performansi u javnom sektoru, naišla je i na kritike dijela autora u području menadžmenta. Primjerice, Mintzberg (1996, citirano u Caruana i dr. 2002: 48-49), napada mit o mjerenju performansi u javnom sektoru, kao „ideologiju podržanu gorljivo religioznim pokretom javnog menadžmenta“. Mintzberg je zamijetio da mnoge koristi mjerenja nisu kompatibilne sa subjektima vladinog sektora, kao i da se mnoge (neželjene) aktivnosti u javnom sektoru, provode upravo zbog problema s mjerenjem. Prema Mintzbergu, prosudba mnogih, uobičajenih vladinih aktivnosti zahtjeva 'meko' vrednovanje – nešto što 'tvrde' mjere ne mogu osigurati. Razlog tome vidi u situaciji da u mnogim sektorima, poput obrazovanja, zdravstva i drugih, pokazatelji performansi nisu jasni.

Uz razvidno povećane troškove uspostavljanja i održavanja, mjerenje performansi može imati i druge negativne učinke (odabrano prema de Bruijn 2002: 580-582):

- može potaknuti 'igranje igara' – subjekti javnog sektora povećavaju one rezultate koji su jasno vidljivi kroz pokazatelje (primjerice, ako se prati broj obrađenih poziva građana ili upućenih poziva poduzetnicima, a ne rezultati i smisao tih poziva),
- može blokirati inovacije – subjekti rade ono što ih čini djelotvornijima u ostvarenju ciljeva koji se prate kroz pokazatelje, pa možda ne ulažu u inovativne pristupe koji su možda rizičniji, ali na duži rok mogu dati bolje učinke (Behn i Kant 1999, citirano u de Bruijn 2002: 580-582),
- može blokirati ambicije – subjekti biraju *input*e tako da ostvarenje *outputa* zahtjeva minimum ulaganja *throughputa*, primjerice, fakulteti mogu odbiti lošije učenike, tako da lakše ostvare više diplomiranih studenata,
- može smanjiti profesionalizam, budući da pokazatelji pretjerano mjere količine, tj. lako mjerljive usluge, primjerice, broj posjetitelja muzeja, iako bi bilo poželjno da pokazatelj bude vrijednost ili cjelovitost kolekcije za istraživanja (Carnegy i Wolnizer 1996, citirano u de Bruijn 2002: 580-582),
- može uništiti sustavnu odgovornost – subjekti javnog sektora obično pripremaju izvješća i analize svojih aktivnosti, koji bi trebali biti dostupni drugim subjektima javnog sektora, no zbog međusobne konkurencije u pogledu performansi, manje su voljni razmjenjivati svoju 'dobru praksu' (Fiske i Ladd 2000, citirano u de Bruijn 2002: 580-582),
- kažnjavati dobre performanse – primjerice, subjekti javnog sektora koji povećaju djelotvornost i transparentnost rezultata, riskiraju, budući da nadređeni to mogu protumačiti kao mogućnost da se isti posao odradi s manjim proračunom naredne godine.

Uzroci navedenih negativnih učinaka mogu biti višestruki (de Bruijn 2002: 582), primjerice, zbog lošeg mjerenja performansi (mjerenje dostupnih financijskih informacija, nauštrb podjednako važnih društvenih vrijednosti javnih usluga), ili nepravednosti mjerenja, budući da su performanse posljedica zajedničke proizvodnje usluga više subjekata javnog, a ponekad i profitnog sektora, a razina performansi dijelom zavisi i o korisnicima.

U nastavku su sublimirane uobičajene prepreke (troškovi) i koristi povezani s uvođenjem, primjenom i ishodima mjerenja performansi u javnom sektoru (tablica 27.), temeljem sveobuhvatnih pregleda literature o mjerenju performansi.

Tablica 27. Prepreke (troškovi) i koristi mjerenja performansi u javnom sektoru

Faza	**Prepreke (troškovi)**	**Koristi**
Uvođenje	- Nedovoljne teorijske ili metodološke kompetencije (primjena 'vođena podacima') - Premali resursi/kapaciteti za razvoj - Neadekvatna struktura za uvođenje - Niska razina predanosti glavnih menadžera - Nestrpljivost i pružanje otpora	- Nadzor djelotvornosti, učinkovitosti i dostupnosti (javnih usluga) - Jačanje sustavne kontrole (bez pojedinačnih 'intervencija') - Razvoj rituala (automatizacija poslova) - Kreiranje procedura i simbola - Uspostavljanje (pozitivnih) mitova, priča
Primjena	- Nedostatak relevantne statistike i podataka - Pogrešna interpretacija (obično kod zbirnih statističkih prikaza) - Niska razina važnosti odluka - Nedostatak informacija o performansama - Naglo bujanje informacija o performansama - Preopterećenost informacijama - Neizravne linije odgovornosti - Nema 'vlasništva' performansi - Lojalnost profesionalnim standardima radije nego menadžmentu - Pogrešna interpretacija (manipulacija podacima)	- Poboljšanje relevantnosti odluka - Smanjenje asimetričnosti informacija - Uspostava sustava signalizacije - Poticaji (obično za političare, kroz tzv. 'učinak sramoćenja', zbog lošijih rezultata) - Detektiranje problema, promašaja i uspjeha - Otkrivanje sukoba (tzv. 'mjerenje decibela') - Osnaživanje pamćenja i ponovnog pronalaženja informacija - Osnaživanje procesa učenja - Potpora socijalizaciji (dodavanje vrijednosti u međuljudske odnose)
Ishodi	- Nedovoljna optimizacija nekih odjela/odjeljenja šteti cijelom sustavu - 'Tunel' vizija (fokus na jednostavne pokazatelje, a ignoriranje teže ostvarivih) - Kratkovidnost (fokus na kratkoročne ciljeve, na uštrb dugoročnih) - 'Fiksacija' na mjerila (umjesto na željeni ishod) - 'Igranje igara' (namjerno ne-ostvarivanje ciljeva da bi se dobili niži ciljevi za naredno razdoblje) - 'Okoštavanje' pokazatelja koji više nisu važni, ali nisu revidirani ili uklonjeni - Omalovažavanje informacija o performansama	- Povećana odgovornost - Realokacija resursa ('negativna politička povratna veza' – rezanje budžeta zbog slabije ostvarenih performansi) - Povećana transparentnost - Povećan kredibilitet (prestiž) - Povećan legitimitet

Izvor: prilagodio autor prema Johnsen 2005: 11i Fryer i dr. 2009: 486

6.4. Razina usvojenosti mjerenja i upravljanja performansama u javnom sektoru

Usprkos specifičnostima koje otežavaju mjerenja performansi u javnom sektoru te brojnim alatima i pristupima koji se koriste u uspostavljanju i održavanju sustava upravljanja performansama, praktički sve države članice OECD-a, uložile su značajne resurse u uvođenje mjerenja performansi u gotovo svim dijelovima javnog sektora (de Bruijn 2002: 579). U tome važnu ulogu imaju radovi i preporuke u sklopu OECD programa PUMA (*Public Management and Governance*), kojim se prati proces primjene mjerenja i upravljanja performansama. Boljem razumijevanju i bržem prihvaćanju mjerenja i upravljanja performansama, doprinosi i dobra zastupljenost istraživanja pretpostavki implementacije i upravljanja performansama.

Ova tema se drži jednom od najintrigantnijih područja izučavanja, što može pomoći lakšoj implementaciji procesa te širenju 'dobre prakse'.[66]

Obuhvat i intenzitet mjerenja performansi u različitim državama ovisi o aktualnoj razini primjene pokazatelja i uporabe informacija o performansama kod donošenja odluka, tj. dosegnutoj razini, na dokazima temeljenom donošenju odluka. Zato je važno utvrditi jesu li informacije o performansama učinkovito iskorištene u procesu usmjeravanja i upravljanja u javnom sektoru, kako bi se korektno procijenili utjecaji reformi. U sklopu evaluacije reformi i posebno sustava mjerenja performansi u četiri europske države (Francuska, Njemačka, Švedska i Velika Britanija), koje predstavljaju različite modele lokalne samouprave i administracije u Europi, Kuhlmann (2010: 333-334), su analizirani sljedeći čimbenici:

- Način usmjeravanja reformi: 'odozgo prema dolje' nasuprot 'odozdo prema gore'. Ovo je pitanje je li mjerenje performansi inicirano od strane središnjih vlasti (obvezno) ili posljedica lokalnih inicijativa (dobrovoljno).
- Način dizajniranja i primjene pokazatelja performansi: može biti univerzalno (dogmatsko), tj. ne uzima u obzir specifičan kontekst (primjerice, specifične politike, zadaće i sl.) ili pragmatično (eksperimentalno), koje uzima u obzir specifične politike, administrativne zadatke i fokusira se više na poučavanje nego kontrolu.
- Transparentnost: dostupnost prikupljenih informacija o performansama javnosti i drugim lokalnim vlastima.
- Moć nametanja sankcija: sredstva, obuhvat i intenzitet kazni i nagrada za dobre i loše performanse.
- Razina slobode u implementaciji u pojedinoj državi te ujednačenosti primjene na lokalnoj razini.

Komparativna analiza četiri države demonstrirala je prednosti i nedostatke različitih varijanti dizajna pokazatelja performansi, usmjeravanja reformi i implementacije mjerenja performansi na lokalnoj razini, koje značajno doprinose uspjehu ili neuspjehu reformi. Prikaz je dat u tablici 28.

[66] Sveobuhvatan pregled pretpostavki upravljanja performansama dali su Moynihan i Pandey (2010, citirano u van Helden i Reichard 2013: 14-15) uključujući kategorije pretpostavki s pripadajućim varijablama i očekivanim utjecajem (hipotetskim) na primjenu mjerenja performansi.

Tablica 28. Mjerenja performansi u europskim lokalnim vlastima

Elementi analize	Velika Britanija	Njemačka	Francuska	Švedska
Usmjeravanje (središnja – lokalna vlast)	Odozgo prema dolje, središnje usmjeravano, obavezna primjena	Odozdo prema gore, lokalno usmjeravano, dobrovoljna primjena	Odozdo prema gore, lokalno usmjeravano, dobrovoljna primjena	Odozdo prema gore, lokalno usmjeravano, dobrovoljna primjena
Dizajn / implementacija	Univerzalan (dogmatski) dizajn; 'birokracija pokazatelja'	Univerzalan, perfekcionistički, 'birokracija usluga'	Pragmatičan (eksperimentalan); osjetljiv na specifične situacije	Eksperimentalno, orijentirano prema van, osjetljiv na specifične situacije
Transparentnost / sankcije	Transparentnost informacija izvan lokalne samo-uprave; sankcije za dobre/loše performanse	Načelo neobjavljivanja informacija; nema sankcija za dobre/loše performanse	Načelo neobjavljivanja informacija; nema sankcija za dobre/loše performanse	Informacije transparentne i izvan lokalne samouprave; sankcije za dobre/loše performanse, zbog opcije odustanka
Distribucija / uniformnost	Vrlo široka, ujednačena distribucija	Osrednje široka uz regionalne varijacije (istok-zapad)	Slaba distribucija, vrlo neujednačena (gradovi nasuprot ruralnih krajeva)	Vrlo široka, homogena distribucija

Izvor: Kuhlmann 2010: 341

Rezultati analize prikazani u tablici 28. upućuju na razmjerno dobru razinu primjene sustava mjerenja performansi, a time i potencijalnu redukciju političke i administrativne suzdržanosti u pogledu osiguranja transparentnosti. Nadalje, može se zaključiti kako u ovim 'tipičnim' europskim državama, snažna kultura transparentnosti, kombinirana s dobrovoljnim pristupom, daje optimalnu razinu primjene mjerenja performansi u lokalnoj javnoj upravi. S druge strane prisilan, visoko standardiziran, pristup 'odozgo prema dolje', nameće procedure koje su skupe i ne daju željene učinke podučavanja javne administracije (Kuhlmann 2010: 331-332).

I druge europske države razvijaju sustave praćenja performansi. Primjerice, praćenje performansi u dijelu pritužbi građana, obvezno je za jedinice samouprave u Poljskoj, još od 1960ih (Kowalik 2011: 60). Ujedno poljski menadžeri javne uprave moraju primijeniti učinkovita rješenja i procedure te osigurati njihovo slijeđenje, a pritom su slobodni odabrati bilo koje rješenje koje nađu pogodnim, uključujući i vrste pokazatelja koji će pokazati njihove performanse i dostignuća (Zarzycka i Michalak 2013: 129).

Uzimajući u obzir širinu usvojenosti mjerenja performansi u subjektima javnog sektora, različitih djelatnosti, mogao bi se očekivati konsenzus u pogledu korisnosti sustava mjerenja performansi. Međutim, brojni istraživači pronašli su argumente da mjerenje performansi: često biva loše aplicirano (Frederickson 2003, Radin 2008, citirano u Gerrish 2016: 48), koristi se za političke svrhe (Lavertu i Moynihan 2012, citirano u Gerrish 2016: 48), ne utječe značajno na poboljšanje performansi (Gerrish 2014, Heckamn i dr. 1997, Hvidman i

Andersen 2014, Rosenfeld i dr. 2005, citirano u Gerrish 2016: 48) te potiče ponašanja koja poboljšavaju mjerene performanse, a štetno utječu na stvarne performanse (Courry i Marschke 2004, 2008, Heinrich i Marschke 2010, citirano u Gerrish 2016: 48).

Potvrdu ovakvih argumenata dala je i meta analiza 49 studija objavljenih između 1997. i 2014. godine, provedenih na ukupnom uzorku od 2.188 subjekata različitih djelatnosti unutar javnog sektora (Gerrish 2016: 52). Rezultati regresijske analize utjecaja sustava upravljanja performansama na objektivno mjerene aktualne performanse, pokazuju u meta-analizi vrlo nisku pozitivnu povezanost ($r = 0{,}030$, pri $p < 0{,}01$), što se obično drži zanemarivim, no ipak je veći od drugih meta-analiza (Anderson i dr. 2013, $r = 0{,}009$, a Warren i Chen 2013, $r = 0{,}025$, citirano u Gerrish 2016: 59).[67]

Slični rezultati, mogu se primjerice, naći i u analizi lokalnog javnog sektora u Italiji i Španjolskoj. Montesinos i dr. (2013: 173-175), su kroz subjektivno mjerenje na uzorku od 34 talijanskih i 48 španjolskih jedinica samouprave, utvrdili osrednje koristi primjene pokazatelja performansi (primjerice, na ljestvici 1 – 5, koristi za poboljšanje odgovornosti ocijenjene su najvišim prosječnim ocjenama 2,82 do 3,07, a nisko su ocijenjene koristi mjerenja za poboljšanje kvalitete lokalnih javnih usluga, od 2,25 do 2,46, poboljšanje djelotvornosti, od 2,15 do 2,55 i učinkovitosti, od 2,25 do 2,57).

6.5. Mjerenje performansi u kontekstu tržišne i poduzetničke orijentacije

Uspješna implementacija tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima, posebno u interakciji s određenom razinom usvojenosti poduzetničke orijentacije, moguće su pretpostavke unapređenja funkcioniranja i rezultata poslovnih subjekata u javnom sektoru. Dokazivanje ove hipoteze podrazumijeva određeni način mjerenja utjecaja na performanse.

Za procjenjivanje performansi u analizama njihove povezanosti s drugim organizacijskim varijablama koristi se objektivni i subjektivni pristup. S obzirom na visoku korelaciju utvrđenu između objektivnih i subjektivnih pokazatelja performansi, moguće je zaključiti da je subjektivni pristup valjan, posebno u situacijama kada dostupni objektivni pokazatelji nisu odgovarajući (Venkatraman i Ramanujam 1986, Balakrishnan 1996, citirano u Cervera i dr. 2001: 1273-1274).

[67] Slabu korelaciju između pokazatelja (mjerenja) performansi i samih performansi, Meyer i Gupta 1994 te Meyer i O'Shaughnessy 1993 (citirano u van Thiel i Leeuw 2002: 271) nazivaju 'paradoksom performansi', a ukazuje na pojavu pozitivnih ili negativnih razlika između pokazatelja i stvarnog stanja.

U sklopu literature o tržišnoj orijentaciji, nema konsenzusa o tome kako bi se performanse poslovnih subjekata trebale mjeriti. Znanstvenici su se oslonili na raznovrsne financijske i tržišne performanse, primjerice: povrat na aktivu (Narver i Slater 1990, citirano u Ellis 2006: 1094), rast prodaje (Pelham 1999, citirano u Ellis 2006: 1094), odnosno tržišne mjere, poput uspjeha novih proizvoda (Baker i Sinkula 1999, citirano u Ellis 2006: 1094) te tržišnog udjela i drugih tržišnih performansi (Homburg i Pflesser 2000, citirano u Ellis 2006: 1094).

Količinske performanse se drže objektivnima u smislu da ih mogu provjeriti i drugi (ne samo sudionici istraživanja), dok se subjektivni pokazatelji performansi, obično temelje na prosudbi ishoda u odnosu na menadžerska očekivanja, ciljeve ili konkurente (Ellis 2006: 1094). Caruana i dr. (2002: 51), su sugerirali da prikupljanje objektivnih podataka o performansama od ispitanika, može biti nepraktično zbog zauzetosti ispitanika te nije za očekivati da će ispitanici prikupiti objektivne pokazatelje, čak i pod uvjetom da pristanu objelodaniti takve informacije. Nadalje, Caruana i dr. (2002: 51), su istakli autore istraživanja koja podupiru njihovu sugestiju: Dess i Robinson (1984), su istraživali točnost povijesnih, javno dostupnih podataka i ustanovili da su minimalno korisni u objašnjavanju varijacija u performansama između poslovnih subjekata te preporučili primjenu istraživanja percepcija performansi; Pearce i dr. (1987), su dokazali da su takva vrednovanja performansi putem anketnih ispitivanja, pouzdana mjera; pregled literature Murphy i dr. (1996) o načinu mjerenja performansi u istraživanju poduzetničke orijentacije u profitnom sektoru otkrio je da većina studija, primjenjuje samo financijske pokazatelje. Harris (2001: 29 i 31) ističe da bi se uspješno testirao učinak tržišne orijentacije treba testirati interne (menadžerske) i (ako je moguće) eksterne percepcije performansi.

Subjektivno mjerenje performansi poslovnih subjekata je široko primijenjeno u istraživanjima i obično se interpretira kao ekvivalent objektivnom mjerenju. No takve interpretacije ne nailaze na potporu svih autora. Primjerice, u već spomenutoj meta-analizi utjecaja sustava mjerenja performansi na aktualne performanse u javnom sektoru (Gerrish 2016: 49), nisu u obzir uzimane studije kod kojih su promjene u performansama subjektivno mjerene i to zbog ograničenja generalizacije rezultata. Naime, subjektivno mjerene performanse su podložne (često pozitivnoj) pristranosti ispitanika koji u istom instrumentu odgovaraju na pitanja o sustavu mjerenja performansi i aktualnoj učinkovitosti subjekta, posebno ukoliko su zaduženi za uvođenje sustava mjerenja performansi i izvješćivanje o percipiranoj učinkovitosti putem upitnika (Lindell i Whitney 2001, citirano u Gerrish 2016: 49). Potpuno izbjegavanje ovakve

pristranosti ispitanika, moguće je ako se u istraživanje uključe i rezultati ispitivanja korisnika predmetnih javnih usluga.

U pogledu omjera subjektivnih i objektivnih mjerenja performansi, područje istraživanja značajno determinira udjele. Primjerice, prema pregledu literature o ljudskim potencijalima, Wall i dr. (2004: 95-96), su utvrdili da je u polovici studija (primjerice: Delaney i Huselild 1996, Guthrie 2001, Wright i dr. 1999, Youndt i dr. 1996), primijenjeno subjektivno mjerenje performansi. Suprotno tome u istraživanjima performansi profitnih subjekata (na uzorku od 369 subjekata u Velikoj Britaniji), isti autori su utvrdili prevladavajuću primjenu subjektivnih mjerenja, što je utvrđeno i kod istraživanja tržišne i poduzetničke orijentacije u ovom radu.[68] Nadalje, Wall i dr. (2004: 103 i 108), su utvrdili i da razlike između subjektivne procjene i objektivnih financijskih i pokazatelja upravljačkih praksi (primjerice, *TQM*, *just in time* i dr.) te proizvodnosti, nisu statistički značajne.

6.5.1. Objektivno mjerenje performansi u lokalnom javnom sektoru

U sklopu mjerenja marketinških performansi u profitnom sektoru, na raspolaganju su brojna mjerila. Među mjerilima koja navode Grbac i Meler (2010: 53, 66, 91, 139, 201, 279), moguće je istaknuti ona koja su primjenjiva u lokalnom javnom sektoru (i navesti primjere): financijska – povrat uloga u marketinške aktivnosti (kod organizacije događaja ili poticanja turizma), tržišna – tržišni udjel (javna u odnosu na privatna parkirališta pod naplatom), vezana uz proizvod – stopa prihvaćanja novih proizvoda (poticaji poduzetnicima, kazališne predstave), vezana uz cijenu – sniženje cijena (kod najma javnih prostora), vezana uz prodaju i distribuciju – prodaja po kvadratnom metru (prodaja javnih zemljišta ili prostora), vezana za korisnike – zadovoljstvo korisnika (zdravstvenim uslugama, kvalitetom života i sl.).

U pogledu izbora objektivnih mjerila, prvenstveno u profitnom sektoru se učestalo koriste financijska mjerila (prvenstveno profitabilnost, kao najznačajniji pokazatelj većine ciljeva poslovnih subjekata). U tom kontekstu Kirca i dr. (2005: 31 i 33), su u sklopu meta analize postavili hipotezu o razlikama u mjerenju performansi pomoću troškovno utemeljenih financijskih pokazatelja (primjerice, dobiti) i prihodovno utemeljenih financijskih pokazatelja (primjerice, prodajni ili tržišni udjel). U svom istraživanju Kirca i dr. (2005: 33), slijedili su argumente Harris (2001), Jaworski i Kohli (1993 i 1996), koji su zastupali stav da iako tržišna orijentacija poboljšava prodajne performanse, troškovi uvođenja tržišne orijentacije mogu

[68] Vidjeti rezultate u tablici 14. u točki 3.2.3. i tablici 21. u točki 3.3.3.

reducirati profitabilnost, međutim rezultati nisu potvrdili njihovu hipotezu ($\beta = -0.04$, $t = 0.46$), tj. uvođenje tržišne orijentacije ne umanjuje profitabilnost.

U javnim upravama mnogih država, središnja uprava ili neki drugi nositelj, određuje smjernice mjerenja performansi za različite dijelove javnog sektora. Primjerice, u Velikoj Britaniji *Best Value Performanse Indicators*, do 2008., s 90 pokazatelja u četiri područja: strateški ciljevi, ishodi isporučenih usluga, kvaliteta i ujednačen pristup.[69] Takva mjerenja omogućuju neposrednu agregaciju informacija o mjerenju, pa je ovaj pristup prikladan za standardizirana i financijska izvješća (Jacobs i Goddard 2007, citirano u Jääskeläinen i Laihonen 2014: 360).

Pored financijskih pokazatelja, važnu ulogu u praćenju funkcioniranja lokalne samouprave ima i praćenje, primjerice: dugoročne orijentiranosti, transparentnosti rada, kvalitete i dostupnosti javnih usluga. U tom kontekstu prate se brojni pokazatelji, koji se u nekim državama agregiraju u nadležnim institucijama (primjerice, *Audit Commission* u Velikoj Britaniji). U Republici Hrvatskoj još nije uspostavljen sustav mjerenja performansi javne uprave. Iznimkom se u tom smislu može držati praćenje podnesenih pritužbi na neetično ponašanje državnih službenika sukladno Etičkom kodeksu državnih službenika (NN 40/11, 13/12), kao i sustav ocjenjivanja službenika i namještenika zaposlenih u županijama i gradovima sjedištima županija, koje se provodi temeljem Zakona o državnim službenicima i namještenicima (NN 27/01), a zatim Zakona o službenicima i namještenicima (NN 86/08, 61/11). Rezultati ocjenjivanja se od 2016. godine, javno objavljuju u sklopu Analiza Ministarstva uprave.

Sva druga mjerenja performansi na razini lokalne samouprave, provode se od strane nadležnih ministarstava (najučestalije Ministarstva financija), sukladno elementima koje su lokalne vlasti u Republici Hrvatskoj obavezne u svoje proračune uključiti (Vitezić 2007: 10): osnovne ekonomske izvore za prijedlog proračuna, opis planiranih politika, procjenu prihoda i troškova i financiranje za tri godine, okvirni prijedlog financijskog plana, procedure i redoslijed za izradu proračuna i financijskih planova proračunskih korisnika. Pritom se mjerenja performansi u hrvatskoj lokalnoj samoupravi svode na mjerenja rezultata (djelotvornosti, odnosno proizvodnosti), u numeričkom izrazu u odnosu na planirano, dok se

[69] Vidjeti šire u sklopu UNDP vodiča (2009): *A Users' Guide to Measuring Local Governance*, koji daje detaljan pregled 22 modela mjerenja performansi. Pritom, su modeli analizirani prema načinu mjerenja (ocjenjivanje dionika – 11 modela, ocjenjivanje građana – četiri modela i samo-ocjenjivanje – sedam modela) i uspoređeni prema šest kategorija mjerenja (analiza troškova/koristi, svrha, izvori informacija, korisnici te posebno mjere siromaštva i spolne zastupljenosti).

kvalitativni aspekt, tj. učinkovitost podcjenjuje iako predstavlja najvažniju mjeru performansi javne uprave (Vitezić 2007: 11). U praksi hrvatske lokalne samouprave se najčešće mjere troškovi (inputs), rezultati (outputs) rijetko, a kvalitativni aspekt usluga, tj. ishodi (*outcomes*) se gotovo uopće ne mjere. Pritom se komunalne usluge mjere češće od drugih poslovnih aktivnosti, mjerenja nisu temeljita i kontinuirana, ne odražavaju ciljne vrijednosti, a planovi nisu povezani s ciljevima i strategijom (Vitezić 2007: 12).

U pogledu stvaranja sustava praćenja performansi lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, dio autora istaknuo je svoje prijedloge. Primjerice, Jurlina Alibegović i Kordej de Villa (2008: 78), su uočile značaj gradova za ekonomski i društveni razvoj i izradili koncept sustava pokazatelja, kojim bi se mjerile ne samo performanse upravljanja gradovima, već i okolišni i ekonomski indikatori. U sklopu koncepta koji se naslanja i na *Urban indicators guidelines United Nations Human Settlements Programme* (2004) za pokazatelje kvalitete upravljanja Jurlina Alibegović i Kordej de Villa (2008: 78), predložili su: strukturu lokalnih prihoda, stope poreza, postotak lokalnih javnih usluga koje su podložne konkurenciji profitnog sektora, transparentnost, participaciju građana na izborima i druge. Prijedlog obuhvata analize performansi jedinica samouprave (gradova i općina) u Republici Hrvatskoj, dali su Rašić Bakarić i dr. (2014a: 124-125) za razinu gradova i Rašić Bakarić i dr. (2014b: 294-296) za razinu općina i pritom obuhvatili brojne ekonomske i upravljačke pokazatelje.

Vrijedi istaknuti i certificiranje gradova i općina prema međunarodnoj metodologiji (BFC SEE), koju provodi CLER – Centar za lokalni ekonomski razvoj Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (2014: 6-29), a uključuje niz kriterija procjena poslovnog okruženja i funkcioniranja jedinica samouprave. Kriteriji certificiranja obuhvaćaju: postojanje strategije razvoja, organizacijske jedinice za lokalni ekonomski razvoj, stalnog gospodarskog vijeća, sustava za dobivanje građevinskih dozvola, analitičkih podloga informacija za lokalne poduzetnike i investitore, aktivnosti promocije te razinu kreditne sposobnosti i zaduženosti, razvijenost lokalnog tržišta rada, suradnje javnog i profitnog sektora, infrastrukture i komunalnih usluga, informacijskih i komunikacijskih usluga, kao i visinu poreza i naknada.

Prikaz važnijih financijskih i pokazatelja transparentnosti, kvalitete i ostalih područja korištenih od niza autora (neki i u sklopu istraživanja u ovom doktorskom radu), kao i ovlaštenih javnih tijela ili komercijalnih agencija u pojedinim državama koje dijelom koriste pokazatelje (uključujući Hrvatsku), dat je u tablici 29.

Tablica 29. Glavne skupine i pojedinačni pokazatelji performansi u javnom sektoru

Mjerila	Financijski pokazatelji	Autori/institucije
Autonomija	- Udjel vlastitih prihoda u ukupnim prihodima - Stope prireza na dohodak (u odnosu na maksimalno dopuštenu)	Carmeli 2002, Atan i dr. 2010, *Auditor General Nova Scotia* 2012(citirano u Turley i dr. 2015: 405); Rašić Bakarić i dr. 2014a: 125, Jurlina Alibegović i Kordej De Villa 2008: 78; RRIF 2014: 17, 2015: 17, 2016: 11
Operativne performanse	- Saldo po stanovniku / zaposlenom - Prihodi po zaposlenom u JLS i stanovniku (djelotvornost) - Rashodi po zaposlenom JLS (*FWC – financial workload capacity*); - Zaposlenici JLS / broj stanovnika *(SWC – Service workload capacity*)	Carmeli 2002, 2008, *PricewaterhouseCoopers* 2006, Zafra-Gómez i dr. 2009, Atan i dr. 2010, Auditor General Nova Scotia 2010, Local *Government Association of South Australia* 2012 (citirano u Turley i dr. 2015: 405, 408), Rašić Bakarić i dr. 2014a: 125-126, Musa i dr. 2015: 432-433; UNHSP 2004, (citirano u Jurlina Alibegović i Kordej De Villa 2008: 78) UNDP 2009: 57
Uspješnost naplate	Udjel naplaćenih najamnina i komunalnih troškova	Carmeli 2002, Atan i dr. 2010 (citirano u Turley i dr. 2015: 405, 408)
Likvidnost	- Koeficijent tekuće likvidnosti - Prosječno vrijeme naplate potraživanja	Carmeli, 2002, 2008, *PricewaterhouseCoopers* 2006, Kamnikar i dr. 2006, Zafra-Gómez i dr. 2009, Atan i dr. 2010 (citirano u Turley i dr. 2015: 405, 408)
Solventnost	- Koeficijent zaduženosti - Koeficijent financiranja - Zaduženost JLS (primici od zaduživanja u % ukupnih prihoda i primitaka)	*Auditor General Nova Scotia* 2010, *Local Government Association of South Australia* 2012, PricewaterhouseCoopers 2006, (citirano u Turley i dr. 2015: 405, 408); Rašić Bakarić i dr. 2014a: 125; UNHSP 2004 (citirano u Jurlina Alibegović i Kordej De Villa 2008: 77)
Strateška vizija	Postojanje općeg plana i/ili sektorskih planova/strategija	UNDP, 2009: 79, Bosse i dr. EIPA, 2013: 149, Musa i dr. 2015: 435, Grbac i Paliaga, 2004: 319
Transparentost	- Otvorenost proračuna (dostupnost proračunskih dokumenata) - *e*-komunikacija s građanima	Musa i dr. 2015: 435; Institut za javne financije, 2010, 2013.-2014., 2014.-2015., 2015.-2016., Jacobs i Goddard, 2007: 107,
Dostupnost i kvaliteta javnih usluga	- Kilogrami prikupljenog / recikliranog otpada po stanovniku - Pokrivenost komunalnim uslugama - Broj korisnika javnog transporta / ukupan broj stanovnika - Cijene gradskog transporta - Broj parkirnih mjesta po stanovniku - Broj turista i izletnika / ukupan broj stanovnika	*Department for Communities and Local Government* 2009: 186-199; Jacobs i Goddard 2007: 107; *Department of Transport, Local Government and Regions* – London (DTLR) 2001 (citirano u Higgins 2005: 450); Villa i Westfall 2001, UNHSP 2004 (citirano u Jurlina Alibegović i Kordej De Villa 2008: 76), Rašić Bakarić i dr. 2014a: 125, Državni statistički zavod RH 2014., 2015., 2016.

Izvor: odabrao autor (prema izvorima navedenima u tablici)

6.5.2. Subjektivno mjerenje performansi u lokalnom javnom sektoru

Pri istraživanju tržišne i poduzetničke orijentacije u javnom i neprofitnom sektoru, istraživana je i povezanost oba koncepta i performansi poslovnih subjekata. Pored prethodno spomenutih objektivnih (pretežno kvantitativnih) pokazatelja performansi, mjerenja performansi poslovnih subjekata se pretežito oslanjaju na subjektivno mjerenje (kvantitativnih i kvalitativnih) performansi. Iz pregleda rezultata meta i mega analiza u točki 3.2.3., ovog rada utvrđeno je da subjektivna mjerenja performansi pokazuju zamjetno više rezultate korelacija s konstruktom tržišne orijentacije (subjektivno mjerenje: r od 0,26 do 0,41, a objektivno: r od

0,07 do 0,38). Slično su u pregledu istraživanja provedenih u neprofitnom sektoru Duque-Zuluaga i Schneider (2008: 31) te Modi i Mishra (2010: 551-552), utvrdili da su u četiri od jedanaest radova, performanse mjerene subjektivnim i objektivnim pokazateljima, dok su ostali radovi koristili isključivo subjektivno mjerenje.

Za mjerenje performansi, razvijeno je više teorija i modela. Primjerice, Cameron (1986, citirano u Herman i Renz, 1999: 109) navodi sljedeće modele: resursni model, model internih procesa, model višestrukih dionika, model konkurentskih vrijednosti, model legitimiteta i model 'vođen pogreškama'. U konceptualizaciji mjerenja performansi subjekata (u neprofitnom i javnom sektoru), Forbes (1998, citirano u Balser i McClusky 2005: 298) drži da su tri pristupa najvažnija: ciljni model (temelji se na mjerenju dostignuća postavljenih ciljeva), resursni model (ističe nabavu potrebnih resursa) te reputacijski model (oslanja se na učinkovitost prema mišljenjima ključnih osoba, poput klijenata, drugih dionika ili eksperata u djelatnosti). Ovi modeli se naslanjaju na organizacijsku teoriju koja implicira da poslovni subjekti imaju cilj ili više ciljeva te da je prosudba ili vrednovanje dosizanja ciljeva, moguće, iako izazovno (Herman i Renz 1999: 109). Pritom će se subjekti s jasno definiranim, mjerljivim ciljevima, vrednovati pomoću ciljnog modela, a subjekti s nejasnim, neodređenim ciljevima prosuđivati će se kroz druge čimbenike, primjerice, mogućnost privlačenja i održavanja resursa ili sposobnost zadovoljavanja ključnih dionika (Sowa i dr. 2004: 713).

Iako su znanstvenici pokušavali razviti univerzalan način vrednovanja performansi, malo ih je bilo uspješno ili široko prihvaćeno (primjerice, analiza troškova i koristi, Smith, 1988, analiza proizvodnje i troškova, Charnes i dr. 1978, opći višekriterijski modeli kontrole, Greenberg i Nunamaker 1987 i model omjera performansi, Grizzle 1984, citirano u Bhuian 1992: 37). Pri iznalaženju odgovarajućeg modela, postignut je konsenzus istraživača da bi sveobuhvatno mjerenje performansi trebalo odražavati kvantitativne i kvalitativne rezultate aktivnosti neprofitnih (i javnih) subjekata te pritom imati karakteristike jednostavnosti, ekonomičnosti i korisnosti (Sorensen i Grove 1980, Unterman i Davis 1984, citirano u Bhuian 1992: 37). Sveobuhvatan model subjektivnog mjerenja performansi osmislili su Unterman i Davis (1984, citirano u Bhuian 1992: 148), koji su odredili po devet tvrdnji za kvantitativno i kvalitativno istraživanje (uključujući vremensko razdoblje na koji se odnose). Bhuian (1992: 148), je prilagodio njihov instrument mjerenju u okruženju neprofitnih bolnica, kroz varijantu s ukupno devet tvrdnji (od toga tri za subjektivnu procjenu kvantitete).

U kontekstu mjerenja performansi, odnosno učinkovitosti u neprofitnom i javnom sektoru, treba istaknuti već spomenuti model – teoriju višestrukih dionika/'glasača',[70] koji se može držati modifikacijom ciljnog modela (Herman i Renz 1998, Kanter i Summers 1987, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 29-30). Prema teoriji višestrukih dionika, moguće je da različite skupine dionika prepoznaju iste kriterije i slično prosuđuju učinkovitost subjekta. Istraživanja su pokazala da se procjene učinkovitosti neprofitnih subjekata između dionika razlikuju, dok se slično procjenjuje učinkovitost neprofitnih subjekata za koje su se dionici suglasni da su visoko učinkoviti (Herman i Renz 1997, 1998 citirano u Herman i Renz 1999: 119). Dakle, ocjena učinkovitosti subjekata javnog ili neprofitnog sektora, temelji se na ocjeni reakcija subjekata na potrebe ili očekivanja svojih dionika. Pritom poslovni subjekt može koncentrirati (ne i ograničiti), svoje napore na određene dionike (primjerice, marketing na korisnike, financije na vlasnike, ljudski potencijali na zaposlenike).

Model mjerenja performansi prema višestrukim dionicima predložilo je više autora. Primjerice, Duque-Zuluaga i Schneider (2008: 32-33), su istakli performanse dviju skupina dionika: reakcije korisnika ili primatelja te zadovoljstvo dobrovoljaca i zaposlenika (kao i još pet skupina pokazatelja: financijski učinci i pribavljanje resursa, razina kvalitete reakcija, dugoročni rezultati programa, rezultati i srednjoročni ishodi te djelotvornost neprofitnog subjekta). Modi i Mishra (2010: 553-554), razradili su model i uspješno testirali instrument za mjerenje performansi korisnika, donatora i konkurentskih neprofitnih subjekata. Modi i Mishra (2010: 561), su pritom adaptirali ljestvicu s 13 tvrdnji (za tri područja: zadovoljstvo korisnika, resursi i reputacija), izvorno razvijenu u sklopu disertacije Padanyi (2001: 232), kasnije primijenjenu u radovima Gainer i Padanyi 2002, 2005, Padanyi i Gainer 2004 (citirano u Modi i Mishra 2010: 551-552).

Za mjerenje performansi lokalne samouprave su u sklopu istraživanja tržišne i poduzetničke orijentacije, ponuđene prilagođene ljestvice. Tako su Rodrigues i Pinho (2012: 286), za utvrđivanje utjecaja tržišne orijentacije na performanse lokalne samouprave u Portugalu, slijedili pristup Venkatraman i Ramanujam (1986), koji su sugerirali da je mjerenje financijskih i ne-financijskih performansi bolji način obuhvaćanja cjelokupnih performansi u javnom sektoru. Pritom su odabir tvrdnji proveli uz pomoć predstavnika lokalne samouprave, tako da odražava i prioritete eksperata iz prakse (prema sugestijama Andrews i dr. 2011). U sklopu instrumenta (Rodrigues i Pinho 2012: 306), četiri tvrdnje mjere financijske

[70] Šire obrazložen u točki 4.2.2.

performanse (ostvarenje financijskih ciljeva i proračuna te aktivnosti prikupljanja i djelotvorne uporabe resursa), a tri tvrdnje ne-financijske performanse (zadovoljstvo građana, organizacijska klima, vještina i kompetencije radnika). Obje skupine tvrdnji su pokazale zadovoljavajuću razinu pouzdanosti (α = 0,74, do 0,82).

Cervera (1999: 48 i 57), je slijedio pristupe: Narver i Slater 1990, Jaworski i Kohli 1993, Ruekert 1992, Slater i Narver 1994, Greenley 1995, Slater i Narver 1996, te za potrebe istraživanja španjolske lokalne samouprave, pripremio ljestvicu s 11 tvrdnji (od toga tri kvantitativne tvrdnje). Za oba spomenuta instrumenta korištene su Likertove ljestvice s pet razina. U kontekstu javne uprave (nacionalne i regionalne razine), treba istaknuti i radove Caruana i dr. (1999: 67 i 79, 2002: 51-52 i 57), koji su slijedili pristup mjerenju performansi razvijen od Dess i Robinson (1984) te razvili instrument sastavljen od četiri tvrdnje koje sadrže po dvije vremenski determinirane kvantitativne i kvalitativne tvrdnje, mjerene subjektivno na Likertovoj ljestvici sa sedam razina. Pouzdanost ove ljestvice je također bila zadovoljavajuća (α = 0,883 za istraživanje utjecaja tržišne orijentacije provedeno 1999. godine i α = 0,81 za istraživanje utjecaja poduzetničke orijentacije na performanse, provedeno 2002. godine).

7. DIZAJN MODELA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Sukladno uvodno postavljenom problemu istraživanja, u prethodnim poglavljima (2. – 6), analizirane su teorijske i empirijske spoznaje, temeljem kojih je u ovom poglavlju definiran konceptualni model utjecaja konstrukta tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse gradskih uprava. Također, ovaj dio rada uključuje formulirane hipoteze koje će temeljem statističke analize prikupljenih podataka, objasniti odnose između pojedinih varijabli modela.

7.1. Model istraživanja – konceptualni okvir

Formulacija modela istraživanja svoje ishodište ima u **predmetu istraživanja** ovog doktorskog rada, koji je definiran na sljedeći način: Istražiti koje su relevantne skupine dionika gradskih uprava te utvrditi razinu tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika, a time i razinu prihvaćenosti koncepcije marketinga. Ispitati postojeću razinu poduzetničke orijentacije gradskih uprava te utvrditi međusobnu povezanost i utjecaj koncepata tržišne i poduzetničke orijentacije na organizacijske performanse gradskih uprava te razinu zadovoljstva korisnika.

Predmetom istraživanja obuhvaćeno, utvrđivanje razine prihvaćenosti koncepcije marketinga, podrazumijeva analizu konstrukta **tržišne orijentacije** koji se prema većini autora drži modelom implementacije koncepcije marketinga (primjerice: Kohli i Jaworski 1990: 1, Deng i Dart 1994: 725, Pelham 1997: 55, Gray i dr. 1998: 884, Appiah-Adu 1998: 28, Lafferty i Hult 2001: 93, Cervera i dr. 1999: 6, Perreault i McCarty 2002: 35, Liao i dr. 2001: 258, Baker i Sinkula 2005: 483). Tržišna orijentacija je konceptualizirana na više načina, no istraživanjima dominiraju koncepti i pripadajući mjerni instrumenti, dva para znanstvenika: Kohli i Jaworski te Narver i Slater (primjerice, prema meta analizama: Kirca i dr. 2005: 24, Cano i dr. 2004: 181, Grinstein 2008a: 167, Esteban i dr. 2002: 1005, Vieira 2010: 41).

U sklopu pristupa usmjerenog na ponašanje Kohli i Jaworski (1990 i 1993), su tržišnu orijentaciju osmislili kao kombinaciju tri dimenzije (komponente): prikupljanje tržišnih informacija, širenje informacija unutar poslovnog subjekta te tržišno orijentirana reakcija na prikupljene informacije. Tržišna orijentacija u Narver i Slater pristupu (1990: 21) predstavlja organizacijsku kulturu kao osnovu razvijanja neophodnih ponašanja koja uključuju tri komponente: orijentaciju na potrošača, orijentaciju na konkurente te interfunkcijsku koordinaciju.

Analizirajući ključne elemente obje konceptualizacije, Padanyi (2001: 77-78) je postavio i uspješno (u neprofitnom sektoru), testirao hipotezu da je relacija između tržišno orijentiranih aktivnosti (prema Kohli i Jaworski pristupu) i performansi neprofitnih subjekata, posredovana tržišno orijentiranom kulturom (prema Narver i Slater pristupu), koja predstavlja medijator. Takav model je testiran kroz istraživanje utjecaja tržišne orijentacije neprofitnih subjekata na performanse više dionika: klijenti/potrošači, vlada/osnivači i donatori (Padanyi 2001: 78 i 81), objavljeno i u Padanyi i Gainer (2004: 47). Homburg i Pflesser (2000: 458), su kroz izučavanje područja organizacijske teorije i marketinga, predložili sličan višeslojni model i kroz istraživanje utvrdili da su artefakti (priče o junacima, problemima, ritualima i jeziku tržišno orijentiranog poslovnog subjekta), ključni čimbenici koji usmjeravaju prema tržišno orijentiranim ponašanjima, dok se bez uključivanja artefakata, vrijednosti i tržišno orijentirane norme, sadržane u organizacijskoj kulturi poslovnog subjekta, samo neizravno povezuju s tržišno orijentiranim ponašanjima (mjerenim prema Kohli i dr. 1993, pristupu).

Prilagodbu koncepta tržišne orijentacije na okruženje javnog sektora otežava njegova tradicionalna operacionalizacija fokusirana na potrošače i konkurente (prema pristupu Kohli i Jaworski, 1990 ili Narver i Slater, 1990). Zbog toga drugi podjednako važni dionici, poput zaposlenika, ulagača, dobavljača, nevladinog sektora, sveučilišta i vlade, nisu uključeni u široko prihvaćene konceptualizacije i načine mjerenja tržišne orijentacije (Greenley i dr. 2005, Matsuno i Mentzer 2000, Slater i Narver 1999, Ferrel i dr. 2010, citirano u Line 2013: 25). U tom kontekstu važnu ulogu ima dionička perspektiva u marketingu koja ukazuje na nedostatke preuskog fokusa na (najčešće), potrošače i konkurente (Gummesson 1994, Slater 1997, Polonsky i dr. 1999, citirano u Polonsky i dr. 2002: 110). Treba istaknuti i model višestrukih dionika, koji prepoznaje da subjekt ima više dionika (posebno u neprofitnom i javnom sektoru), s često raznovrsnim ciljevima i očekivanjima pa i kriterijima koje primjenjuju prilikom vrednovanja učinkovitosti poslovnog subjekta, odnosno razine ispunjenja svojih očekivanja (Zammuto 1984, Kanter i Brinkerhoff 1981, citirano u Herman i Renz 1997: 187).

Pri izgradnji modela utjecaja tržišne orijentacije na performanse preuzet je i adaptiran model razvijen od Jaworski i Kohli (1993: 55). Pritom je uzeto u obzir da javni sektor djeluje u okruženju višestrukih dionika, gdje su pored korisnika javnih usluga, prepoznate i druge relevantne skupine dionika (primjerice, prema Greenley i dr. 2004: 163; Padanyi 2001: 78). Slijedi da je u modelu predviđeno prikupljanje informacija i tržišne reakcije na informacije u odnosu na više skupina dionika značajnih za istraživani lokalni javni sektor.

Iako pregled postojeće literature u području tržišne orijentacije pokazuje veću zastupljenost agregiranog pristupa, tj. tržišne orijentacije kao jednodimenzijske varijable (primjerice, Furrer i dr. 2003, citirano u Rodrigues i Pinho 2012: 296), novije studije (Dawes 2000, Noble i dr. 2002, Sin i dr. 2005, Zhou i dr. 2007, Tsiotsou 2010, McShane 2010, citirano u Rodrigues i Pinho 2012: 296, Mihanović 2010: 166, Grbac i First 2011: 388-389), su utvrdile da ponašanja pojedinih komponenti konstrukta tržišne orijentacije, mogu uzrokovati različite rezultate. Temeljem novijih istraživanja i u ovom modelu je uvršten i istraživan višedimenzijski pristup konstruktu tržišne orijentacije.

Slijedom ovdje istaknutog obuhvata, karakteristika, mogućih utjecaja i specifičnosti primjene tržišne orijentacije u javnom sektoru, kao i prethodno opširnije izloženoj materiji (poglavlje 3.), postavljena je sljedeća hipoteza H1: Prikupljanje, širenje i tržišno orijentirana reakcija na informacije gradske uprave međusobno su povezani i empirijski značajni čimbenici tržišne orijentacije gradskih uprava usmjereni k zadovoljavanju različitih skupina dionika te izravno, pozitivno i značajno utječu na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga.

Ovom hipotezom je posebno naglašena potreba sagledavanja kompleksnosti okruženja u kojem funkcionira lokalna javna uprava, kako u pogledu specifične monopolske pozicije i društvene misije koju ispunjavaju, tako i u kontekstu različitih zahtjeva i potreba višestrukih dionika čije zadovoljavanje je samo dijelom dio zakonskog okvira, a pretežito se odvija sukladno dostignutoj razini razumijevanja vlastite uloge gradskih uprava u Republici Hrvatskoj. Dokazivanje hipoteze H1, predviđeno je pomoću triju pomoćnih hipoteza i to: H1a Prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirana reakcija na informacije gradske uprave usmjereni k zadovoljavanju dionika, empirijski su značajni i međusobno povezani čimbenici koji na tržišnu orijentaciju gradskih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom.

U sklopu ove pomoćne hipoteze se dokazuje Kohli i Jaworski (1990), ponašajni pristup tržišnoj orijentaciji koji se temelji na tri komponente (prikupljanje, širenje i tržišno orijentirana reakcija na informacije), za koje je u profitnom sektoru opetovano dokazano da podjednakim intenzitetom i pozitivno djeluju na cjelokupni konstrukt. Pored toga predmet istraživanja predstavlja usmjerenost tržišno orijentiranih aktivnosti prema više dionika s ciljem stvaranja koristi (vrijednosti) svim dionicima (primjerice, prema Padanyi 2001: 81).

Pomoćna hipoteza H1b glasi: Razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog su intenziteta i međusobno zavisne. Ova pomoćna hipoteza ističe važnost individualnog pristupa svakoj skupini dionika, koji slijedom svoje moći, urgentnosti i/ili legitimiteta, postavljaju različite vrste zahtjeva i očekivanja prema gradskim upravama. Potrebu širenja spoznaja na druge dionike lokalnog javnog sektora, istakli su i Cervera i dr. (2001: 1280) te sugerirali da pored građana kao ključnih dionika, treba uključiti investitore, posjetitelje, javne službenike i druge s kojima lokalna samouprava dolazi u interakciju. Pritom gradske uprave ne mogu isključiti pojedinu skupinu dionika, već moraju uravnoteženo svoje resurse usmjeriti tako da zadovolje njihova traženja u što većoj mjeri.

Pomoćna hipoteza H1c: Tržišna orijentacija gradskih uprava izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga, podrazumijeva dokazivanje pozitivnih utjecaja veće tržišne orijentiranosti gradskih uprava na organizacijske i performanse korisnika u okruženju lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, koje zakonski ne obavezuje, niti stimulira primjenu tržišne orijentacije, mjerenje i usporedbe performansi. Dosadašnji, malobrojni radovi analizirali su razinu i učinke tržišne orijentiranosti,[71] no u različitim okruženjima u pogledu primjene pristupa upravljanju u lokalnoj javnoj upravi te potrebi jačanja tržišne i poduzetničke orijentacije, odnosno mjerenja performansi.

Pored tržišne orijentacije u model je uvršten i konstrukt **poduzetničke orijentacije**. Naime, načela reformi novog javnog menadžmenta ističu da su uspješne one javne uprave, koje su ne samo tržišno orijentirane, već se i poduzetnički ponašaju.[72] Pored toga tržišna i poduzetnička orijentacija se drže ključnim odgovorima na različite turbulencije koje pogađaju javnu upravu te su u tom smislu oba konstrukta konceptualizirana povezano (Day i Reynolds 1997, citirano u Cervera i dr. 2001: 1280).

Konstrukt poduzetničke orijentacije temelji se na Millerovoj (1983), 'tradicionalnoj' konceptualizaciji koja identificira tri ključne dimenzije: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost, a prihvaćena je u empirijskim istraživanjima brojnih autora (primjerice: Covin i Slevin 1989, Ginsberg 1985, Morris i Paul 1987, Naman i Slevin 1993, Schafer 1990, citirano u Lumpkin i Dess 1996: 139). Slijedom relevantne literature (primjerice, meta-analize Rauch i

[71] Primjerice, Caruana i dr. 1999, Cervera i dr. 2001, Kowalik 2011, Rodrigues i Pinho 2012.
[72] Usporedi, točku 2.3.2.

dr. 2009 i Rosenbusch i dr. 2013, citirano u Anderson i dr. 2015: 1581), ovaj koncept i danas predstavlja dominantnu perspektivu poduzetničke orijentacije.

Poduzetnička orijentacija se odnosi na provođenje strateških procesa koji poslovnom subjektu osiguravaju neophodne podloge za poduzetničke odluke i akcije, koje mogu biti značajna pretpostavka ostvarenja boljih performansi (primjerice: Lumpkin i Dess 1996, Wiklund i Shepherd 2003, citirano u Rauch i dr. 2009: 762). Pritom je u meta analizi profitnog sektora (Rauch i dr. 2009: 775) najsnažniji (ali statistički ne-značajan), utjecaj poduzetničke orijentacije utvrđen u odnosu na profitabilnost, financijske i nefinancijske performanse. Pritom testiranja povezanosti pojedinih dimenzija konstrukta poduzetničke orijentacije i performansi, nisu dala konzistentne rezultate.

U kontekstu javne uprave, poduzetnik se promatra kao ekvivalent korporativnog poduzetnika u velikim poslovnim subjektima, zbog djelovanja u formalnom hijerarhijskom okruženju, sa snažnom tradicionalnom organizacijskom kulturom, strogim sustavom financijske kontrole, proračunskog planiranja i nagrađivanja zaposlenika, među poznatim dionicima koji međusobno konkuriraju u svojim zahtjevima (Boyett 1996: 47). Rezultati analiza konceptualne i empirijske primjenjivosti svih triju dimenzija poduzetničke orijentacije (Morris i Jones 1999, Morris i dr. 2008, Currie i dr. 2008, Currie i Procter 2005, citirano u Diefenbach 2011: 36), pokazali su da se općenito mogu aplicirati u javnom sektoru, uz odgovarajuće prilagodbe mjernih instrumenata.

Poduzetničko ponašanje i poduzetnička orijentacija su konceptualizirani i kao pretpostavka tržišne orijentacije i to u obliku '(ne)sklonosti preuzimanju rizika' u profitnom sektoru (Kohli i Jaworski 1990: 8), kao jedne od tri komponente poduzetničke orijentacije (prema konceptualizaciji Miller 1983), a zatim i kroz sve tri komponente: inovativnost, sklonost preuzimanju rizika i proaktivnost (Bhuian 1992: 153). Pozitivne korelacije poduzetničkog ponašanja/orijentacije i razine tržišne orijentacije u javnom sektoru su utvrdili, primjerice, Cervera i dr. (2001: 1275) i Dwairi i dr. (2012: 503).[73]

Konstrukt poduzetničke orijentacije uvršten je u model istraživanja slijedom Miller (1983)/Covin i Slevin (1989) konceptualizacije, a za istraživanje utjecaja i povezanosti ovog fenomena, primijenjen je jednodimenzijski pristup koji je i u dosadašnjim istraživanjima, pretežito korišten (Covin i Lumpkin 2011: 862-863; Rauch i dr. 2009: 774).

[73] Više o poduzetničkoj orijentaciji u javnom sektoru u sklopu točke 5.3.

Dokazivanje prednosti primjene poduzetničke orijentacije u kontekstu lokalnog javnog sektora obuhvaćeno je pomoćnom hipotezom H2: Razina poduzetničke orijentacije gradske uprave izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse i performanse korisnika lokalnih javnih usluga. Istraživanja u profitnom sektoru pokazuju pretežito pozitivne utjecaje veće poduzetničke orijentiranosti (iako manje konzistentno i s nižom izmjerenom razinom utjecaja u odnosu na tržišnu orijentaciju). Slično je vrlo rijetko istraživano u kontekstu lokalne samouprave (više u točki 5.5.).

Nadalje, zamjetan broj istraživača je utvrdio da subjekti koji uspiju postići ravnotežu tržišne i poduzetničke orijentacije tendiraju ka boljim performansama, od onih koja se više fokusiraju na jednu od dviju orijentacija, odnosno da je potrebno usvojiti obje strateške orijentacije da bi se ostvarili natprosječni povrati (Atuahene-Gima i Ko 2001, Bhuian i dr. 2005, Deshpandé i dr. 1993, Hult i dr. 2004, Greenley 1995, Liu i dr. 2003, Slater i Narver 1995, citirano u Kwak i dr. 2013: 141 i 143).

Pored toga u istraživanju povezanosti ovih koncepata primijenjeni su različiti pristupi. Tako su Bhuian i dr. (2005:11-12, slijedom istraživanja Atuahene-Gima i Ko 2001), dokazali da poduzetnička orijentacija moderira korelaciju tržišne orijentacije i performansi. U sklopu istraživanja lokalne javne uprave, Cervera i dr. (2001: 1275), su utvrdili da poduzetništvo kao jedna od organizacijskih sposobnosti ima pozitivan i značajan utjecaj na prikupljanje informacija i širenje informacija, no bez statistički značajnog učinka na reakciju na informacije.

Nadalje, zbog djelomične usmjerenosti tržišne orijentacije ka reakcijama na postojeće potrebe i želje potrošača, poduzetnička orijentacija koja njeguje istraživačku prirodu i rizična ponašanja, predstavlja komplementarni pristup. Zato se odgovarajuća kombinacija ova dva pristupa nameće kao rješenje za usklađivanje napora menadžmenta subjekta s okruženjem, na način da odgovori na postojeće i nove potrebe potrošača (Lumpkin i Dess 1996, citirano u Maatoofi i Tajeddini 2011: 22).

Slijedom analiziranog postavljene su pomoćne hipoteze H3 i H4. Pomoćnom hipotezom H3 koja glasi: poduzetnička orijentacija pozitivno i značajno moderira korelaciju između razine prikupljanja, širenja i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave i performansi gradske uprave mjerenih kroz organizacijske performanse i performanse korisnika lokalnih javnih usluga, se dokazuje postoji li značajan, pozitivan, moderirajući utjecaj jedne nezavisne

varijable (poduzetničke orijentacije), na relaciju između druge nezavisne varijable (tržišne orijentacije) i zavisne varijable (performansi).

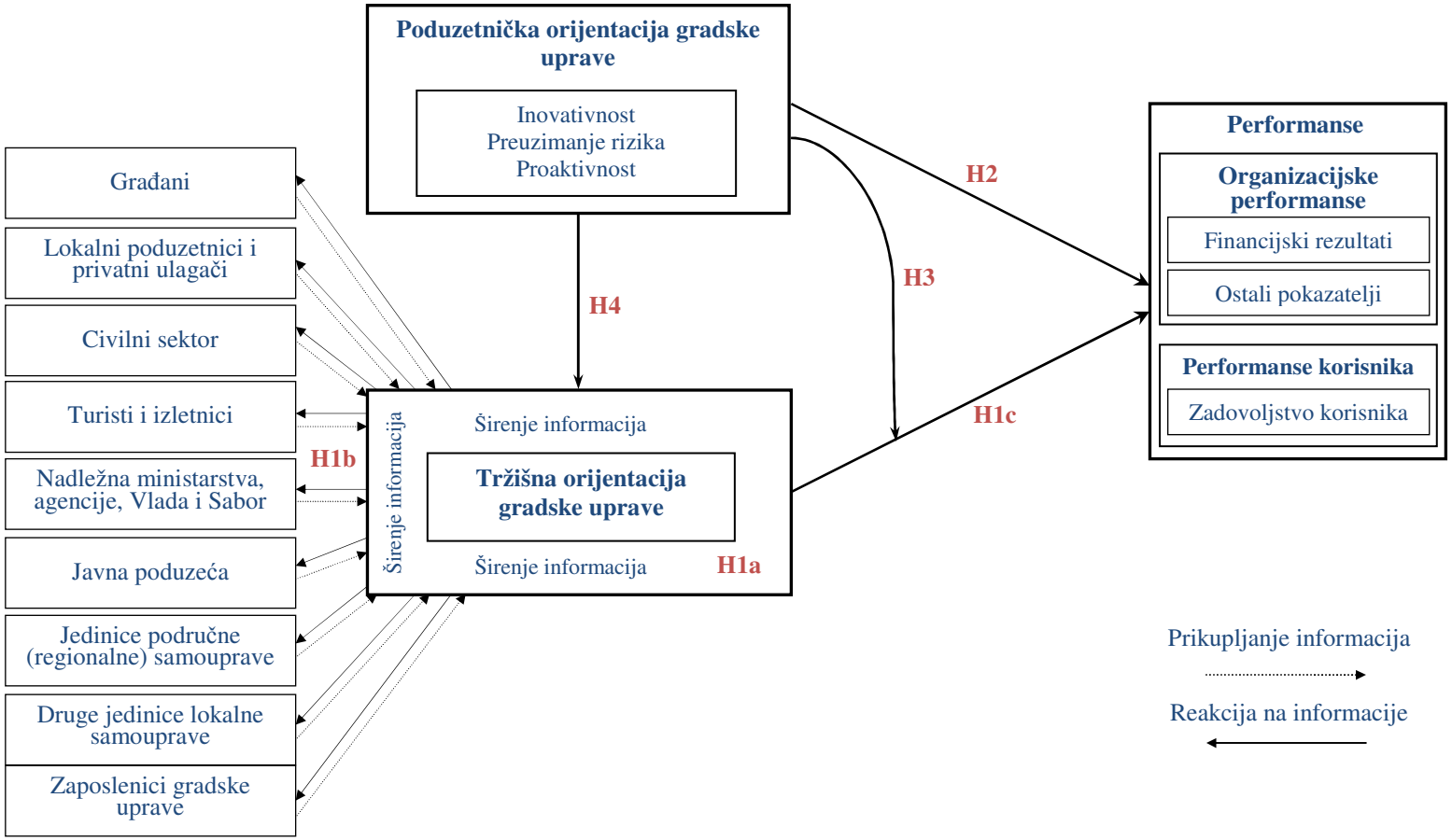
Pomoćna hipoteza H4: poduzetnička orijentacija izravno, pozitivno i značajno utječe na razinu prikupljanja, širenja i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave, postavljena je u smislu utvrđivanja povezanosti dva konstrukta kao pretpostavki ostvarenja više razine tržišne orijentacije (i obratno).

U kontekstu definiranja performansi kao zavisne varijable, treba naglasiti da je mjerenje performansi u javnom sektoru bitno kompleksnije u odnosu na profitni sektor zbog prisutnosti brojnih dionika s različitim zahtjevima i očekivanjima, neusklađenosti misije i programa, teško mjerljivog uspjeha samo pomoću financijskih pokazatelja (Fishel 2004, Kendall i Knapp 2000, Kaplan, 2001, Evans i Berman 1993, citirano u Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 27). Ujedno je otežano usklađivanje rezultata i ishoda, budući da vrijeme između uloženih napora i dobivenih ishoda može biti predugo da bi se provelo smisleno istraživanje (Smith 1993, citirano u de Bruijn 2002: 579).

U pogledu mjerenja performansi, odnosno utjecaja utvrđenih razina tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse gradskih uprava, primijenjen je subjektivni i objektivni pristup mjerenju. Pritom se u dosadašnjim istraživanjima performansi većinski koristio, dostupniji subjektivni pristup (Duque-Zuluaga i Schneider 2008: 31, Modi 2010: 551-552), iako zaključci znanstvenika u pogledu usporedivosti i preciznosti subjektivno i objektivno mjerenih performansi, nisu u potpunosti usuglašeni (Wall i dr. 2004: 103 i 108, Gerrish 2016: 49). Slijedom takvih zaključaka u konceptualnom modelu ovog istraživanja, uvršten je subjektivni pristup (prilagođeno prema Padanyi 2001: 232) i objektivni pristup mjerenju performansi: temeljem podataka o kretanju proračunskih veličina (MFIN 2014 i 2015), ispitivanja transparentnosti, odnosno otvorenosti proračuna (IJF 2014, 2015, 2016), podataka o turistima i izletnicima (DZS 2014, 2015, 2016), veličini prireza (RRiF 2014, 2015, 2016), te analizi strateškog planiranja, prema dostupnosti odgovarajućih, usporedivih strateških dokumenata na službenim Internet sjedištima gradskih uprava.

Prikaz konceptualnog modela, dat je u nastavku (shema 9.).

Shema 9. Konceptualni model veza između postavljenih hipoteza s prikazom istraživanih varijabli



Izvor: autor

7.2. Operacionalizacija konceptualnog modela

U sklopu operacionalizacije konceptualnog modela, predloženog na temelju konstrukta opisanih u točki 7.1., provedeno je više aktivnosti: pored determiniranja uzorka istraživanja, a uz pomoć eksperata iz prakse gradskih uprava izvršen je izbor relevantnih dionika te prilagodba i testiranje instrumenta istraživanja.

Važnu komponentu tog procesa predstavljao je i odabir odgovarajućeg pojma koncepta tržišne orijentacije koji je razumljiv i prihvatljiv za primjenu u okruženju gradskih uprava, odnosno općenito u lokalnoj i regionalnoj samoupravi. Naime, slijedom analize različitih konceptualizacija konstrukta tržišne orijentacije, utvrđeno je da se u istraživanjima sve do danas pojavljuje više pojmova, pri čemu najčešće tržišna i marketinška orijentacija. Pritom specifičnosti javnog sektora (posebno u pogledu razumijevanja pojma 'tržišta'), kao i različiti otpori prihvaćanju koncepcije marketinga, daju dodatnu težinu pravilnoj terminologiji koja može biti važan čimbenik u procesu uspješne implementacije marketinga kroz koncepciju tržišne orijentacije u lokalnoj samoupravi.[74]

Zbog toga ispitanicima, tijekom provođenja istraživanja, u sklopu upitnika (prilog 2.), niti na drugi način, nije rečeno o prirodi konstrukta koji se analizira, kako bi se izbjegli mogući negativni učinci eventualnih otpora prema pojedinim pojmovima ili tvrdnjama (Greenley i dr. 2004: 168). Međutim, u komunikaciji s ekspertima u lokalnoj samoupravi i eventualnoj budućoj implementaciji tržišne orijentacije, terminologija postaje vrlo važan element. Slijedom predloška (prilog 1.), odabira između tri najrelevantnija i učestalo korištena izraza, četiri eksperta iz lokalne samouprave i dva iz konzalting sektora odabrali su pojam 'društvena orijentacija'. Ipak slijedom objašnjenja preferencija pojmova danih u točki 3.2.1.1., i isticanja potrebe za pristupom upravljanju u lokalnoj samoupravi koji je različit, inovativan u odnosu na postojeći pristup, određen pretežito razumijevanjem obuhvata misije gradskih uprava, u ovom doktorskom radu konzistentno se koristi pojam tržišna orijentacija.

7.2.1. Proces izbora ciljnih dionika

U sklopu procesa identifikacije i analize relativne važnosti pojedinih dionika za jedinice samouprave – gradove u Republici Hrvatskoj, provedeno je istraživanje s ekspertima zaposlenicima različitih veličina i kategorija gradova ('veliki' grad i ostali gradovi). Pritom je

[74] O različitim terminima koji se koriste za tržišnu orijentaciju, vidjeti šire u točki 3.2.1.1.; specifičnostima javnog sektora točku 3.3.2.1., a o otporima prihvaćanju marketinga u javnom sektoru točku 3.3.2.4.

između različitih raspoloživih okvira identifikacije dionika, naglasak stavljen na specifičan kontekst istraživanja tržišne orijentacije, slijedom pristupa, Ackerman i Eden (2011: 180) ili Podnar i Jančič (2006: 304).

Na temelju prethodnih istraživanja provedenih u lokalnom javnom sektoru (primjerice, Gomes 2004: 42-43), u prvom koraku pripremljen je popis od 27 mogućih dionika gradskih uprava. Pritom je uzeto u obzir da identifikacija ključnih dionika ovisi o specifičnim situacijama, pa je oslanjanje na općenite popise dionika otežano (Ackerman i Eden 2011: 179-181). Zbog toga je uz pomoć užeg kruga eksperata u praksi lokalne samouprave, izvršena analiza predloženih dionika, tako da su izostavljena dva dionika (policija i glasači na lokalnim izborima), a dodano šest novih dionika (umirovljenička populacija, privatni investitori, Sabor Republike Hrvatske, Udruga gradova, sustav socijalne skrbi i sustav lučkih uprava). Finalno je usuglašen popis od 31 dionika, a zatim pripremljeni kriteriji određivanja važnosti dionika, slijedom pristupa Gomes (2004: 41), koji je ponudio ukupno sedam odrednica moći dionika.[75]

Pritom su istaknuta tri ključna kriterija: (opća) važnost dionika za gradski sustav, utjecaj dionika na donošenje gradskih odluka i uloga dionika u upravljanju lokalnim resursima. Ukupno sedam eksperata lokalne samouprave popunilo je upitnik uz kratke upute autora, ocjenjujući svakog dionika prema tri kriterija ocjenama od jedan za 'najmanje važan' do pet za 'vrlo važan'.

Prikupljeni rezultati dati su u tablici 30. (rangirano prema prosječnim ocjenama eksperata), zajedno s prikazom naziva skupina dionika 'višeg reda' dobivenih integriranjem nekoliko pojedinačnih skupina dionika ('nižeg reda'), slijedom ocjena svih eksperata i uz pomoć užeg kruga eksperata lokalne samouprave. Na taj način postignut je jasniji i za provedbu istraživanja tržišne orijentacije prema višestrukim dionicima, sažetiji popis skupina dionika. Integriranjem su zadržane sve najvažnije skupine dionika, prepoznate kroz osobno ispitivanje u prethodnom koraku (uključeno je 27 dionika s izvornog popisa). Pritom je ključni kriterij integriranja dionika, bila procjena mogućnosti formuliranja zasebne strategije upravljanja prema pojedinim skupinama dionika od strane menadžmenta gradskih uprava u Republici Hrvatskoj.

[75] Gomes (2004: 41) je u sklopu istraživanja dionika u području lokalnog javnog sektora za rangiranje njihove važnosti, upotrijebio moć kao ključnu komponentu i pritom utvrdio sedam odrednica moći: 1) moć utjecaja na odluke u pogledu postavljenih ciljeva, 2) moć utjecaja na odluke o načinu isporuke javnih usluga, 3) moć utjecaja na kriterije ocjenjivanja performansi, 4) moć s pozicije dionika čije je zadovoljstvo cilj lokalne samouprave, 5) moć kontrole ključnih resursa (novac i nabava) 6) moć s osnove kontrole nad tehničkim vještinama i 7) moć utjecaja na proces usluživanja korisnika javnih usluga.

Tablica 30. Ključne skupine dionika nakon provedene integracije u skupine višeg reda

R/b	**Naziv skupina dionika** (prosjek prosjeka ocjena eksperata)	**Ocjena**	**Korekcije** (R/b dionika)
1	Gradonačelnik i upravljački tim (pročelnici, voditelji)	5,00	Integrirano u 12
2	Gradsko vijeće	5,00	Integrirano u 3
3	**Građani (4,47)**	5,00	**Zadržano (2, 3, 6, 7, 19)**
4	**Lokalni poduzetnici (3,64)**	4,33	**Zadržano (4, 8, 15, 23, 27, 31)**
5	Urbana aglomeracija i urbana područja (kojoj JLS pripada)	4,33	Integrirano u 25
6	Mjesna samouprava (mjesni odbori, gradski kotarevi i četvrti)	4,17	Integrirano u 3
7	Političke stranke	4,17	Integrirano u 3
8	Privatni investitori	4,17	Integrirano u 4
9	Sustav odgoja i obrazovanja	4,17	Isključeno
10	Sustav socijalne skrbi	4,17	Isključeno
11	Sustav vatrogastva (javne postrojbe ili dobrovoljna društva)	4,17	Isključeno
12	**Zaposlenici jedinice samouprave (4,22)**	4,17	**Zadržano (1, 12, 28)**
13	**Javna poduzeća (HEP, HŽ, Hrv. vode, Hrv. šume) (4)**	4,00	**Zadržano (13)**
14	Kulturni sektor (udruge, udruženja, umjetnici,…)	4,00	Integrirano u 22
15	Lokalni mediji	4,00	Integrirano u 4
16	Sustav turističkih zajednica (HTZ, regionalne i lokalne TZ)	4,00	Integrirano u 18
17	Sustav zdravstvene zaštite	4,00	Isključeno
18	**Turisti i izletnici (4)**	4,00	**Zadržano (16, 18)**
19	Umirovljenička populacija (udruženja, klubovi)	4,00	Integrirano u 3
20	**Vlada RH, uklj. ministarstva i državne agencije (3,5)**	4,00	**Zadržano (20, 24, 26, 29)**
21	Akademska zajednica (sveučilišta, veleučilišta i poslovne škole)	3,83	Integrirano u 22
22	**Civilni sektor (3,89)**	3,83	**Zadržano (14, 21, 22)**
23	Privatni financijski sektor (banke, osiguranja, *leasing* društva)	3,83	Integrirano u 4
24	Sabor RH	3,83	Integrirano u 20
25	**Županija (kojoj pripada jedinica samouprave) (4,08)**	3,83	**Zadržano (5, 25)**
26	Sustav lučkih uprava	3,67	Integrirano u 20
27	Dobavljači jedinica samouprave	3,50	Integrirano u 4
28	Sindikati	3,50	Integrirano u 12
29	Udruga gradova RH	2,50	Integrirano u 20
30	**Druge jedinice samouprave u RH (2,0)**	2,00	**Zadržano (30)**
31	Komore (gosp. i obrtnička) i posl. udruge (udruge poslodavaca)	2,00	Integrirano u 4

Izvor: istraživanje autora

Napomena: Komentari razloga integracije dijela dionika, dati su u nastavku uz opise zadržanih dionika

Iz tablice 30. vidljivo je da su isključeni dionici pod nazivom: sustav odgoja i obrazovanja, sustav socijalne skrbi, sustav vatrogastva (JVP, DVD) i sustav zdravstvene zaštite. To je učinjeno budući da je istovremeno riječ o nezavisnim dionicima u vlasništvu (ili pod kontrolom) gradova u Republici Hrvatskoj i/ili drugih razina vlasti, kao i nekim od programa ili javnih usluga koje pružaju jedinice samouprave. Zato je zaključeno da bi ocjenjivanje tržišne orijentacije (pretežito od strane menadžmenta gradskih uprava), prema ovim dionicima bilo potencijalno nejasno. Pritom je uzet u obzir i obujam mjernog instrumenta, koji uključivanjem svake nove skupine dionika, višestruko povećava broj tvrdnji, a time i potencijalno umanjuje odaziv ispitanika i kvalitetu rezultata.

Građani se uz poslovne subjekte, drže ključnim korisnicima lokalnih javnih usluga.[76] Štoviše, gotovo sve aktivnosti koje poduzima lokalna samouprava uz ostale dionike odgovorne za razvoj na višim razinama (bilo u pogledu ekonomskog, kulturnog, društvenog, turističkog, prometnog ili nekog drugog oblika razvoja), imaju svoj odraz na građanima te ultimativni cilj djelovanja svih dionika, predstavlja poboljšanje kvalitete života građana (Kavaratzis 2008: 40).

Važnost građana kao dionika lokalne samouprave, ne proizlazi samo iz njihove specifične uloge korisnika lokalnih javnih usluga, već i uloga glasača, zaposlenika ili poduzetnika. Ove uloge se često isprepliću pa je klasičan odnos prodavatelja i korisnika bitno složeniji na pretežito monopoliziranom tržištu lokalnih javnih usluga, u odnosu na relaciju prodavatelj – potrošač na profitnom tržištu, što je šire obrazloženo u točki 3.3.2.2., ovog rada. Status građana stječe se prijavom prebivališta (stanovnici) ili boravišta (privremeni stanovnici) na području određene jedinice samouprave, a gubi odjavom prebivališta ili boravišta. Status glasača na lokalnim izborima stječe se punoljetnošću, odnosno upisom u registar birača na području određene jedinice samouprave. Stjecanje statusa korisnika lokalnih javnih usluga odvija se na više načina, primjerice, najmom ili kupnjom stambene nekretnine (korisnici komunalnih usluga), prijavom i/ili kupnjom programa socijalnih, odgojno-obrazovnih, sportsko-rekreativnih, kulturnih i zdravstvenih usluga (ove usluge nisu u isključivoj nadležnosti jedinica samouprave), kupnjom usluga javnog prijevoza i parkirališta, izravnom uporabom javnih dobara (javne rasvjete, prometnica, parkova, šetnica, kupališta, pa i određene kvalitete zraka). Nadalje, trenutkom zapošljavanja na području jedinice samouprave, stalni ili privremeni stanovnici jedinice samouprave, postaju i obveznici plaćanja prireza prema Zakonu o porezu na dohodak.[77]

Različite uloge koje su objedinjene u građanima kao dionicima, uzrok su i integriranju drugih dionika u skupinu 'građana', kako je to prikazano u tablici 30. Tako su dionici 'političke stranke', i 'gradsko vijeće', integrirani pod 'građane', budući da su zapravo rezultat korištenja prava na glasovanje. Pritom, bez obzira na važnost političke komponente upravljanja jedinicom samouprave, glasači mogu biti prepoznati kao zasebni dionici, samo od strane političkih stranaka, no ne i politički postavljenog dijela menadžmenta, a posebno zaposlenika

[76] Primjerice, Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (NN 70/15) , u točki 3. pod naslovom Zašto Strategija, navodi: „Cilj Strategije je osiguranje pravodobne, pouzdane i kvalitetne javne usluge korisnicima radi osiguravanja višeg životnog standarda svih građana i stvaranja poticajne poduzetničke okoline.“, a u Pojmovniku specificira pod „Korisnici usluga: građane i poslovne subjekte“.

[77] NN 177/04, 73/08, 80/10, 109/11, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13,120/13, 125/13, 148/13, 12/14, 83/14, 143/14 i 136/15.

jedinice samouprave. Nažalost, praksa, primjerice, predizbornih 'nagrađivanja' stanovnika (obično u obliku novčanih i/ili darova 'u naravi' pred Božić ili Uskrs svim ili starijim stanovnicima), predstavlja ne odviše prikriveni način tretmana građana kao glasača u dijelu manjih jedinica samouprave u Hrvatskoj. Skupine dionika mjesna samouprava i umirovljenici su integrirane da predstavljaju komponentu sustava lokalne samouprave koja je najbliža građanima, odnosno važan, ali samo jedan segment stanovnika (umirovljenici).

Lokalni poduzetnici. Kako je prethodno istaknuto, poslovni subjekti su uz građane, stipulirani kao korisnici javne uprave, iako su Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 19/13) za poslove 'gospodarskog razvoja' ovlaštene samo županije i 'veliki' gradovi. Ipak važnost lokalnog gospodarstva je jasno razvidna iz drugih akata, a posebno Zakona o proračunu (NN 77/08, 136/12, 15/15) budući da porezi i prirezi iz dohotka zaposlenih na području jedinice samouprave, predstavljaju najizdašniji porezni prihod (prosječno 81 % svih poreznih prihoda jedinica samouprave svih vrsta u razdoblju 2002.-2015. godine, odnosno 49,5 % svih prihoda).[78]

Zbog nepostojanja zakonskih ovlasti, poveznica općina i gradova s ovom skupinom dionika je (pored načelne potpore) najčešće neizravna i to kroz prostorno i urbanističko planiranje, komunalna ulaganja, kao i nabavu za potrebe jedinica samouprave. Pored toga jedinice samouprave se kroz suradnju s drugim razinama vlasti (županije i nacionalna razina) i drugim dionicima odgovornim za razvoj jedinica samouprave, poput komora, udruga poslodavaca, turističkih zajednica, javnih poduzeća i drugih, posredno uključuju u poticanje lokalnog gospodarskog razvoja.

U ovu skupinu dionika su integrirane skupine privatni investitori, privatni financijski sektor (banke, osiguranja, *leasing* društva, FINA), dobavljači, skupina komore (gospodarska i obrtnička) i poslovne udruge (udruge poslodavaca i dr.), koji su dio ili usko surađuju s lokalnim (i drugim) poduzetnicima. Skupina lokalnih medija je također uključena u lokalne poduzetnike, bez obzira na dvojaku ulogu: dobavljača medijskih usluga za jedinice samouprave te informativnu ulogu u predstavljanju funkcioniranja jedinica samouprave, koja može uključivati i političke ciljeve.

[78] Izračun autora temeljem: Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Ostvarenje proračuna JLP(R)S za razdoblje 2002. – 2010., 2010. – 2014. i 2014. – 2015., www.mfin.hr.

Zaposlenici jedinice samouprave mogu se podijeliti u dvije skupine: profesionalni službenici i namještenici te ostali radnici,[79] kao i politički izabrane osobe (gradonačelnik i zamjenici gradonačelnika), no kako moraju funkcionirati slijedom zakonski određenih ovlaštenja i obaveza, politička komponenta ne može biti dostatan razlog razdvajanju ovih dviju skupina dionika.[80] Kvaliteta funkcioniranja jedinica samouprave, kao i pružanja lokalnih javnih usluga, bitno ovisi o kapacitetu, stručnosti i predanosti zaposlenika te je ova skupina dionika posebno važna i kao interna pretpostavka postizanja većine postavljenih ciljeva. Zbog toga je važno zaposlenike postaviti u fokus pažnje te ih promatrati kao interne potrošače, koji stvaraju interni proizvod, kao preduvjet zadovoljenju (eksternih) potrošača – korisnika, sukladno konceptu internog marketinga (primjerice, prema Lings 2004: 405).

Uz gradonačelnika i upravljački tim, ovoj skupini dionika pridruženi su i sindikati. Naime, sindikalna organiziranost zaposlenika je opcionalna, pa razdvajanje ovih skupina nije jednostavno provedivo, kao niti uspostavljanje zasebne strategije prema sindikatima na razini gradskih uprava, budući da se sindikalne aktivnosti redovito organiziraju na nacionalnoj razini.

Javna poduzeća u ovom kontekstu podrazumijevaju nefinancijska javna poduzeća[81] koja pružaju usluge od posebnog državnog interesa i posebne važnosti za provedbu ekonomske politike Vlade Republike Hrvatske koja pokrivaju područja prometa, infrastrukture i ostalih usluga od općeg ekonomskog interesa, nad kojima država provodi redovito praćenje, kontrolu i reviziju poslovanja (Bejaković i dr. 2010: 111).[82]

Riječ je o društvima koja izravno sudjeluju u pružanju lokalnih javnih usluga (primjerice, Hrvatska elektroprivreda za električnu energiju i grijanje) ili su važni partneri jedinica samouprave u gospodarskom, posebno infrastrukturnom lokalnom razvoju sa širokom mrežom relativno samostalnih poslovnih jedinica diljem Republike Hrvatske (primjerice: Hrvatska elektroprivreda, Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske željeznice, Hrvatske šume, Hrvatska pošta). Spomenuta relativna samostalnost poslovnih jedinica javnih poduzeća,

[79] Prema Zakonu o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 86/08, 61/11).

[80] Izuzetak mogu biti razlike u stavovima, koje su moguće u situacijama kada se jedan od zamjenika gradonačelnika bira iz redova nacionalnih manjina, koji može pripadati oporbenoj političkoj opciji.

[81] Javna poduzeća prema Priručniku MMFa (*IMF* 2014: 19) obuhvaćaju financijska, monetarna (HNB, HBOR) i nemonetarna (HANFA, FINA, SKDD) te nefinancijska poduzeća (u području prometa, infrastrukture i ostalih javnih usluga, primjerice, Hrvatska elektroprivreda, Hrvatske vode, Hrvatske šume i druga).

[82] Sukladno Odluci o utvrđivanju popisa trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (NN 94/13, 18/16).

predstavlja osobinu koja ih izdvaja od ostalih dionika nacionalne razine, poput Vlade, ministarstava, agencija i drugih te su jedinice samouprave u mogućnosti razvijati zasebne strategije suradnje za javna poduzeća.

Turisti i izletnici podrazumijevaju posjetitelje koji ostaju preko noći (turisti) i dnevne posjetitelje (izletnici).[83] Ove podskupine posjetitelja su istaknute, budući da se na taj način daje značaj ovoj skupini korisnika lokalnih javnih usluga i izvan razvijenih turističkih destinacija. Naime, jedinice samouprave sa skromnom turističkom ponudom, mogu među izletnicima, prvenstveno domaćim, prepoznati dodatni gospodarski potencijal. Turisti i izletnici donose koristi za razvoj gradova izravno (potrošnjom u profitnom ili javnom sektoru te uplatom boravišne pristojbe), ali i neizravno, kroz razvoj pratećih djelatnosti, poput prometa, poljoprivrede ili prehrambene industrije. Osim gospodarske, turizam ima (Družić i dr. 2003: 366): multiplikativnu (primjerice, razvoj infrastrukture, građevinarstva, zdravstva, kao i 'tihi' izvoz te rast lokalnih poreznih prihoda) i društvenu ulogu (u području sociologije, psihologije, kulture i obrazovanja kroz emitivni i receptivni turizam). U ovu skupinu dionika integrirana je skupina sustav turističkih zajednica (HTZ, regionalne i lokalne TZ), budući da je organizacija privlačenja i ispunjavanja potreba posjetitelja, prvenstveno u domeni turističkih zajednica. Pritom su lokalne samouprave zakonski obavezne (načelnik/gradonačelnik je ujedno predsjednik lokalne turističke zajednice)[84] i zainteresirane razvijati suradnju s turističkim zajednicama zbog već spomenutih koristi.

Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor Republike Hrvatske. Ova skupina dionika obuhvaća, primjerice: Ministarstvo uprave, Ministarstvo financija, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, a u postupku identifikacije dionika, pridružene su i druge skupine dionika: Sabor Republike Hrvatske, sustav lučkih uprava i Udruga gradova Republike Hrvatske. Ova skupina se sastoji od nacionalnih javnopravnih tijela kojima jedinice samouprave odgovaraju za svoj rad (Ministarstvo uprave, Ministarstvo financija) ili blisko surađuju (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije). Ovisno o specifičnostima pojedine jedinice samouprave, razvija se bliska suradnja s drugim institucijama, poput Ministarstva turizma, Ministarstva poljoprivrede, Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja i brojnim agencijama.

[83] Prema: *United Nation World Tourism Organization: Methodological notes to the tourism statistics database*, (2016: 20).
[84] Prema čl. 18. st. 1. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08.

Udruga gradova Republike Hrvatske kao neprofitna, nestranačka, nacionalna udruga gradova okuplja 121 grad (87,7 % svih gradova) i kao glavne ciljeve ističe: decentralizaciju ovlasti i financija s razine središnje vlasti na gradove, promicanje interesa lokalne samouprave u javnosti i poticanje suradnje jedinica lokalne samouprave. Kako je ostvarenje ovih ciljeva, moguće i izravnom komunikacijom prema nadležnim ministarstvima i drugim tijelima, Udruga gradova predstavlja (samo) jedan od načina realizacije interesa jedinica samouprave prema ovoj skupini dionika.

Civilni sektor obuhvaća različite subjekte koji se nazivaju dobrovoljačkim, neovisnim, neprofitnim, nevladinim i trećim sektorom, koji djeluje u cilju ostvarivanju općeg dobra te u tom pogledu civilni sektor može biti komplementaran javnom sektoru, pa i na lokalnoj razini (Alfirević i dr. 2013: 15 i 50). Prema Registru udruga pri Ministarstvu uprave (2017: 15), 31. prosinca 2016. godine bilo je registrirano 52.231 udruga (od toga je 25.109 udruga ili 49,9 % usklađeno ili u postupku usklađivanja s Zakonom o udrugama),[85] 229 zaklada i 11 fondacija (Ministarstvo uprave, 2016b: 11, 13). Civilni sektor je na razini Ujedinjenih naroda, Europske unije pa i u Republici Hrvatskoj, prepoznat kao iznimno važan za razvoj socijalne politike i ekonomije, kulture, sporta, ekologije i sl.

Primjerice, Republika Hrvatska je u prosincu 2015. godine usvojila Hrvatsku socijalnu povelju (Ceraneo 2015: 6-7), kojom se želi europeizirati socijalna politika Republike Hrvatske i prilagoditi stremljenjima Europske unije koja u svojim politikama, uključujući krovni dokument Strategiju Europa 2020, stavlja fokus na socijalne inovacije kao put ostvarivanja glavnih aspekata razvoja Europe. Na lokalnoj razini civilni sektor je prepoznat kao vrlo značajan dionik s obzirom da obuhvaća niz udruga, udruženja ili građanskih inicijativa, u kojima se očituju interesi brojnih skupina građana (primjerice, umirovljenika, mladih, studenata, zaposlenika, sportaša, amaterskih umjetničkih, znanstvenih i političkih zajednica, nacionalnih manjina, itd.).

U skupinu dionika civilni sektor integrirana je skupina kulturni sektor (udruge, udruženja, umjetnici,…), koja predstavlja značajan dio sveukupnog sektora. Skupina akademska zajednica (sveučilišta, veleučilišta i poslovne škole), također je objedinjena u civilni sektor,

[85] Prema podacima Ministarstva financija krajem 2015. godine broj udruga je iznosio 32.305. Ovaj broj bolje odražava broj aktivnih organizacija civilnog društva u sektoru u odnosu na Registar udruga, budući da je registracija organizacija civilnog društva (OCD-a) pri Ministarstvu financija nužna za pristup financiranju organizacije kroz sredstva lokalne i nacionalne razine u Hrvatskoj (Ceraneo 2016: 2).

prvenstveno zbog manjih gradova u kojima nije prisutno visoko obrazovanje te razvoj zasebne strategije prema ovoj skupini dionika nije moguć.

Županija predstavlja najvišu razinu samouprave koja ima najširi zakonski obuhvat ovlaštenih poslova. Ipak tako postavljen zakonski obuhvat u praksi je nedorečen, a time i nedovoljno učinkovit. Primjerice, djelokrugu rada županija pripada, a djelokrugu 'velikih' gradova može pripadati i gospodarski razvoj, no nigdje niti u jednom zakonskom ili podzakonskom aktu nije regulirana dodatna nadležnost i obveza županija i 'velikih' gradova u pogledu gospodarskog razvoja. Nigdje nije definirano što se pod tom nadležnošću uopće podrazumijeva (IJF, 2015: 10). Važnost županija za gradove koji joj pripadaju, proizlazi ne samo iz zakonski predviđenih područja suradnje (primjerice, u procesu izrade županijskih razvojnih strategija sukladno Zakonu o regionalnom razvoju, NN 147/14), već i iz učestale ovisnosti općina i dijela manjih gradova o pomoćima županija kojima pripadaju, zbog nedostatnog vlastitog proračunskog kapaciteta.[86] Županijama je pridružena i skupina dionika urbana aglomeracija i urbana područja (kojoj JLS pripada), koja predstavlja novi oblik udruživanja reguliran čl. 15. Zakona o regionalnom razvoju (NN 147/14).[87] S obzirom da su do kraja 2016. godine samo 24 grada (≈ 19 %) pristupila nekoj od urbanih aglomeracija, ovoj skupini dionika nije dodijeljen zasebni status.

Druge jedinice samouprave. Ova skupina dionika dobila je (uz komore i udruge poslodavaca), najnižu prosječnu ocjenu važnosti, što sugerira da monopolski položaj jedinica samouprave negativno utječe na percepciju važnosti praćenja aktivnosti drugih jedinica, odnosno da se ne osjeća konkurentski utjecaj drugih jedinica samouprave. Ovakva percepcija eksperata je u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja važnosti drugih jedinica samouprave, koji su i kod drugih autora (primjerice, Gomes i dr. 2010b: 66 i 68, za englesku i brazilsku lokalnu samoupravu), pokazali najnižu ili vrlo nisku važnost. Međutim, mišljenja eksperata su ponešto različita u odnosu na rezultate preliminarnog istraživanja autora, koja su (na malom uzorku od 16 % gradova) pokazala kako velika većina ispitanika drži da gradovi mogu međusobno konkurirati te da je vrlo važno interno i eksterno praćenje uspješnosti funkcioniranja gradova (Širola i Zrilić 2013: 65).

[86] Financijski kapacitet jedinica lokalne samouprave vidljiv je u tablici 5. (točka 2.2.3) koja daje pregled broja lokalnih jedinica po preuzetim decentraliziranim funkcijama, gdje su do 2014. godine to u potpunosti (osnovno školstvo i vatrogastvo) učinila samo 32 grada (25 %) a još 42 grada samo u dijelu vatrogastva (32,8 %).

[87] Skupina dionika 'urbane aglomeracije i urbana područja' je s ekspertima u lokalnoj samoupravi, komentirana upravo u vrijeme završnih priprema za prijavu sufinanciranja projekata putem urbane aglomeracije, pa je to vjerojatno razlog dodjeljivanju znatno veće prosječne ocjene važnosti ovih dionika u odnosu na županije.

7.2.2. Instrument istraživanja

Instrument korišten u sklopu istraživanja predstavlja upitnik kojim su obuhvaćeni svi konstrukti prikazani u konceptualnom modelu. U nastavku je ukratko prikazan proces oblikovanja instrumenta istraživanja koji je proveden u nekoliko koraka.[88] U prvom koraku kroz pregled literature, analizirani su postojeći instrumenti razvijeni za mjerenje utjecaja konstrukta u konceptualnom modelu.

Pri odabiru ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije uzeto je u obzir sljedeće:

- MARKOR ljestvica, razvijena je u sklopu modela Jaworski i Kohli (1993), koji prema Siguaw i dr. (1998, citirano u Cervera i dr. 2001: 1263), predstavlja najcjelovitiju konceptualizaciju konstrukta tržišne orijentacije. Naime, ovaj model je više operativno-taktički orijentiran, kako u objašnjavanju ponašanja tako i u sagledavanju razine operacionalizacije i provođenja koncepcije marketinga u poslovnim subjektima, a posebno zbog mogućnosti odvojene analize pretpostavki implementacije tržišne orijentacije (Kurtović 2004: 102 i 139);
- statističke analize validnosti, pouzdanosti i utjecaja u objašnjavanju performansi (primjerice, Oczkowski i Farell 1998: 362; Deshpande i dr. 1998: 217 i 225) daju prednost Narver i Slater (1990) i Deshpande i dr. (1993) instrumentu, no rezultati analiziranih meta i mega analiza, pokazuju nešto nižu pouzdanost MARKOR ljestvice (Jaworski i Kohli, 1993), u odnosu na MKTOR (Narver i Slater, 1990), no i značajno veći broj primjena te višu razinu izmjerenog utjecaja na rezultate za MARKOR;
- MARKOR ljestvica je prilagođena za javni sektor (Wood i Bhuian 1993, Caruana i dr.1998, citirano u Cervera i dr. 2001: 1263) te višekratno korištena i testirana u istraživanjima lokalnog javnog sektora (Caruana i dr. 1997, Cervera i dr. 2001, Kowalik 2011, Rodrigues i Pinho 2012).

Slijedom navedenoga u ovom radu je za provjeru postavljenih hipoteza korišten MARKOR instrument, prethodno adaptiran za lokalni javni sektor. U drugom koraku su tvrdnje iz originalne ljestvice (Kohli i dr. 1993: 476), prilagođene za istraživanja u lokalnom javnom sektoru, slijedom ranijih istraživanja u javnom sektoru (primjerice, Cervera, 1999: 56-58; Caruana i dr.1998: 76-79; Kowalik 2011: 78-79), tako da su dijelom izvršeni prijevodi izvornih tvrdnji (s engleskog i španjolskog jezika), a dijelom za neprofitni sektor prilagođene

[88] Proces oblikovanja mjernog instrumenta slijedio je tri faze koje obuhvaćaju ukupno deset koraka (Bagozzi i Edwards 1998, Carmines i Zeller 1979, Churchill 1979, DeVellis 2003, Hinkin 1998, Netemeyer i dr. 2003, Nunnally i Bernstein 1994, Pedhazur i Pedhazur Schmelkin 1991, citirano u Slavec i Drnovšek 2012: 43).

i već prevedene tvrdnje (Mihanović 2010: 218-220). Pritom je dio tvrdnji svake dimenzije konstrukta, prilagođen tako da se zasebno ocjenjuje slaganje s tvrdnjama u odnosu na svaku od devet prethodno odabranih skupina dionika (prema točki 7.2.1.). Za ovaj mjerni instrument odabrana je Likertova (Likert 1932) ljestvica s pet stupnjeva, koja je korištena u većini ranijih istraživanja tržišne orijentacije, što olakšava usporedbe, a istovremeno ljestvica daje podjednake rezultate, kao kod primjene više stupnjeva.[89]

Konstrukt poduzetničke orijentacije temelji se na široko prihvaćenoj i u istraživanjima korištenoj Miller (1983)/Covin i Slevin (1989) konceptualizaciji s tri dimenzije (inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost).[90] Pri odabiru ljestvice za mjerenje razine poduzetničke orijentiranosti, korišteni su sljedeći kriteriji: zadovoljavajuća pouzdanost instrumenta, prethodna adaptacija i testiranja za javni i neprofitni sektor te zastupljenost u dosadašnjim istraživanjima. Slijedom ovih kriterija odabrana je ljestvica koja slijedi tvrdnje instrumenta razvijenog od Morris i Paul (1987: 251, adaptirano za neprofitni sektor u Diefenbach, 2011: 98), zatim Covin i Slevin (1989) i Kuratko i Hornsby (2013), adaptirano za lokalni javni sektor u Južnoj Africi (za razinu općina) u Nkhumishe (2015: 146-147). Tvrdnje su prevedene i prilagođene sukladno terminologiji uobičajenoj u praksi gradskih uprava u Republici Hrvatskoj.

Tvrdnje za organizacijske performanse preuzete su i dijelom modificirane temeljem varijabli koje su Padanyi i Gainer (2004: 51), prethodno prilagodili za neprofitni sektor, sektor visokog obrazovanja (Mihanović 2010: 221), te lokalni javni sektor Cervera (1999: 57). Pritom su između izvornih triju skupina performansi koje su formulirali Padanyi i Gainer (2004: 51): zadovoljstvo korisnika, resursi i reputacija, zadržane skupine tvrdnji koje se odnose na zadovoljstvo korisnika i resurse (prvenstveno financijske), dok skupina tvrdnji za mjerenje reputacije nije preuzeta. Naime, izvorno se ovim mjernim instrumentom uspoređuju istovrsni neprofitni subjekti (engl. *peer reputation*), i to kroz subjektivne procjene reputacije od strane ispitanika jednog neprofitnog subjekta u odnosu na reputaciju drugih, konkurentskih neprofitnih subjekata, koje razmjerno dobro poznaju.

U kontekstu gradskih uprava postoji određeni stupanj razumijevanja konkurencije među gradovima (posebno među turističkim destinacijama), što je vidljivo i iz brojnih istraživanja u

[89] Krosnick i Presser (2010: 272) su utvrdili da većina istraživanja (primjerice: Lissitz i Green 1975, Jenkins i Taber 1977, Martin 1978, Srinivasan i Basu 1989, Komorita i Graham 1965, Masters 1974, Birkett 1986, Matell i Jacoby 1971) pokazuje podjednaku pouzdanost bez obzira na uporabu 2-3-5-7-9 ili više stupnjeva.
[90] Usporedi točku 5.1.

tom području.[91] No kako većina populacije gradova u Republici Hrvatskoj ne predstavlja turističke destinacije, nije moguće očekivati sličnu razinu razumijevanja važnosti reputacije. Nadalje, gradske uprave imaju ograničeni utjecaj na veličinu reputacije grada, što je šire obrazloženo u točki 3.3.2.2., ovog rada.

Slijedom analize teorijskih odrednica (točka 3.3.2.2.) i prethodno opisanog izbora ključnih dionika gradskih uprava od strane skupine eksperata lokalne samouprave (točka 7.2.1.), mjerenjem performansi je obuhvaćeno ispitivanje zadovoljstva četiri skupine korisnika (građani, lokalni poduzetnici i privatni ulagači, turisti i izletnici te civilni sektor). Skupina organizacijskih performansi obuhvaća mjerenje dvije podskupine pokazatelja i to resursa (financijski, naturalni, ljudski), te ostalih pokazatelja (kvaliteta, privrženost zaposlenika, dugoročna orijentacija).

Pritom su tvrdnje postavljene tako da ispitanici ocjenjuju kretanja u prethodne tri godine i to iz dva razloga: prvo, u većini gradskih uprava su u trenutku provođenja istraživanja (lipanj-srpanj, 2016.), aktualni nositelji obnašali vlast tijekom pune tri godine (od posljednjih izbora u svibnju 2013. godine) i drugo, na ovaj način je uzeto u obzir da tržišna orijentacija treba predstavljati dugoročno opredjeljenje te su rezultati veće tržišne orijentiranosti, vidljivi uz određeni odmak u odnosu na trenutak poduzimanja aktivnosti, tzv. *lag effect* (Jaworski i Kohli 1993, citirano u Balabanis i dr. 1997: 597; Meier i O'Toole 2001, Sun i Van Ryzin 2012, citirano u Stritch 2016: 352).

Prilikom uobličavanja upitnika zadržani su izvorni smjerovi tvrdnji (standardno i obrnuto postavljene tvrdnje), kako bi se zadržala budnost ispitanika, izbjegla sklonost suglašavanja sa svim odgovorima i postigla veća kvaliteta tumačenja percipiranih pojava u upitniku (Swain i dr. 2008: 117-118). Pritom su obrnuto postavljene tvrdnje u upitniku posebno označene, što je naglašeno i u uvodnom tekstu upitnika slijedom preporuka iz pregleda literature o marketinškim istraživanjima autora Weijters i Baumgartner (2012: 744). Nadalje, kod oblikovanja odgovora pretežno su korištene intervalne (Likertove) ljestvice, koje omogućuju primjenu većine statističkih metoda.

U trećem koraku ispitivani su različiti aspekti valjanosti (engl. *validity*). Valjanost predstavlja sposobnost mjernog instrumenta da mjeri ono čemu je namijenjen (Marušić 2004, citirano u Raspor 2012: 87). Pritom se obično provjerava valjanost sadržaja (pokriva li sva istraživana

[91] Primjerice, pregled brojnih istraživanja o destinacijskoj konkurentnosti i *online* reputaciji, između 1995. i 2015. godine dali su Komšić i Dorčić 2016: 148

područja) te kriterijska (usporedna) valjanost, odnosno uspoređuje se novi ili prilagođeni mjerni instrument s rezultatima postignutim korištenjem izvornih ljestvica (Twycross i Shields 2004: 28). Radi provjere valjanosti sadržaja, tj. radi definiranja optimalne strukture, obuhvata i procjene jasnoće, nedvosmislenosti, razumijevanja i čitljivosti pitanja (posebno obrnutih tvrdnji) te određivanja vremena potrebnog za popunjavanje upitnika, provedeno je predtestiranje upitnika u suradnji sa šest eksperata u praksi gradske uprave iz ukupno tri grada (četiri eksperta iz kategorije 'velikih gradova' te dva iz kategorije 'gradova'). Nakon toga upitnik je s istim ciljevima predtestiran i sa skupinom od četiri iskusna akademska istraživača u području marketinga. Po finalnoj evaluaciji mjernog instrumenta (koraci 4-6, odnosno razvoj upitnika, eventualno potrebni prijevodi i pilot testiranje, prema Slavec i Drnovšek 2012: 43), isti je pripremljen u papirnatom (*MS Word*) i elektroničkom formatu (*LimeSurvey* alat, Dobrača 2014).

U tablici 31. prikazan je pregled tvrdnji prema redoslijedu iz upitnika (prilog 2.), za komponente oba konstrukta te organizacijske performanse i performanse korisnika, a navedeni su i pripadajući izvori koji su korišteni kao podloge za prijevod i/ili prilagodbu.

Tablica 31. Prikaz izvora pojedinih komponenti mjernog instrumenta istraživanja

R/b tvrdnji	Komponente konstrukta	Izvori preuzetih ljestvica
Tržišna orijentacija		
3 – 10	Prikupljanje tržišnih informacija	Kohli, Jaworski, Kumar 1993, Mihanović 2010, Narver i dr. 2004, Cervera 1999, Deng i Dart 1994,
11 – 14	Širenje informacija	Kohli, Jaworski, Kumar 1993
15 – 18	Kreiranje i odabir tržišno orijentirane reakcije	Kohli, Jaworski, Kumar 1993, Narver i dr. 2004,
19 – 23	Primjena odabrane reakcije	Kohli, Jaworski, Kumar 1993, Kowalik 2011
Poduzetnička orijentacija		
24 (1 – 4)	Inovativnost	Morris i Paul 1987, Diefenbach 2011; Covin i Slevin 1989, Kuratko i Hornsby 2013 (citirano u Nkhumishe 2015)
24 (5 – 10)	Preuzimanje rizika	
24 (11– 14)	Proaktivnost	
Organizacijske performanse i performanse korisnika		
25	Pokazatelji zadovoljstva	Padanyi i Gainer 2004, Mihanović 2010
26	Pokazatelji resursa	Padanyi i Gainer 2004, Cervera 1999
27	Ostali pokazatelji	Jaworski i Kohli 1993, Cervera 1999

Izvor: autor

Po dovršetku prikupljanja podataka (koje predstavlja sedmi korak procesa), provjerena je razina pouzdanosti instrumenta. Pouzdanost mjernog instrumenta ukazuje na stabilnost i dosljednost instrumenta kojim se mjeri određeni koncept. Drži se da je određeni mjerni instrument pouzdan ako se s njime dobivaju slični (ili isti) odgovori u različitim (uzastopnim) mjerenjima. Pouzdanost znači nepostojanje tzv. slučajnih pogrešaka, koje nastaju zbog postavljanja nejasnih pitanja u upitniku, neodgovarajućeg odabira ispitanika u uzorak ili

pogrešaka napravljenih u postupku upisivanja prikupljenih podataka. Prema tome, ako mjerni instrument ne sadrži pogreške, davati će pouzdane rezultate (Sekaran 2003: 203). Koeficijent Cronbach *alpha* (prema Cronbach 1951), predstavlja glavni pokazatelj unutarnje dosljednosti. Ovaj koeficijent pouzdanosti označava stupanj pozitivne veze (korelacije) između tvrdnji. Što je vrijednost tog koeficijenta bliže broju 1 bolji je mjerni instrument, tj. bolja je njegova pouzdanost. Interpretacija vrijednosti koeficijenta Cronbach alpha razlikuje se od autora do autora. Općenito, vrijednosti manje od 0,60 pokazuju slabu pouzdanost, one oko 0,70 prihvatljivu, a vrijednosti iznad 0,80 ukazuju na dobru pouzdanost mjernog instrumenta (Sekaran 2003: 311).

Analiza pouzdanosti je provedena na uzorku od 129 ispitanika i to za cjelokupne koncepte. Rezultati su prikazani skupno u tablici 32., dok su u tablici 33., prikazani i podaci o broju varijabli za svaki konstrukt (iz SPSS programskog paketa).

Tablica 32. Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta

Koncept	**Cronbach alpha koeficijent**
Poduzetnička orijentacija	0,806
Tržišna orijentacija	0,966
Organizacijske performanse	0,678
Performanse korisnika	0,878
Ukupno (n) = 95 tvrdnji	0,964

Izvor: istraživanje autora

Rezultati analize pouzdanosti pokazuju da se vrijednosti Cronbach *alpha* koeficijenta za svaki koncept u mjernom instrumentu nalaze između 0,678 i 0,966. Vrijednosti 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.

Razvidno je da su svi koeficijenti unutar preporučenih granica pouzdanosti. Vrijednost koeficijenta za koncept organizacijske performanse iznosi 0,678, što pokazuje prihvatljivu pouzdanost.[92] Međutim, prvotno izračunati rezultati Cronbach *alpha* koeficijenta za koncept poduzetničke orijentacije temeljem svih 14 varijabli pokazali su vrijednost 0,598, tj. malo niže od donje granice prihvatljivosti, odnosno slabiju pouzdanost od prihvatljive. Cronbach *alpha* koeficijenti za sve ostale koncepte veći su od 0,80 te pokazuju kako su mjerenja tih

[92] Prema Leech i dr. (2005: 67) vrijednosti Cronbach koeficijenta bi trebale biti iznad 0,70, no prihvaćaju se i razine od 0,60 do 0,69, što je obično znak manjeg broja varijabli u konstruktu.

koncepata visoko pouzdana. Koeficijent pouzdanosti za ukupan mjerni instrument iznosi 0,964 i pokazuje visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenta.

S obzirom na to da je utvrđeno da koncept poduzetnička orijentacija nema zadovoljavajuću pouzdanost (iako se nalazi na pragu vrijednosti 0,60, koja se drži minimalno prihvatljivom),[93] prišlo se provjeri vrijednosti Cronbach *alpha* koeficijenta za sve varijable konstrukta poduzetničke orijentacije te je utvrđeno da na nižu vrijednost najveći negativni utjecaj ima pet obrnuto postavljenih tvrdnji. Isključivanjem tih tvrdnji, zadržano je devet tvrdnji i to tri (od ukupno četiri) u sklopu komponente inovativnosti, četiri (od šest) u sklopu komponente sklonosti preuzimanju rizika i dvije (od četiri) u sklopu komponente proaktivnost (prema tablici 31.). Na taj način konstrukt i dalje reprezentiraju sve tri komponente konstrukta (inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost). Slijedi da je moguće zaključiti kako cjelokupni mjerni instrument u ovom istraživanju ima prihvatljivu pouzdanost te je tako osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata. Prikaz rezultata pouzdanosti i broja tvrdnji dat je u tablici 33.

Tablica 33. Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta i broj varijabli svakog konstrukta

Tržišna orijentacija		Poduzetnička orijentacija		Organizacijske performanse		Performanse korisnika	
Cronbach *alpha* koeficijent	Broj tvrdnji	Cronbach *alpha* koeficijent	Broj tvrdnji	Cronbach *alpha* koeficijent	Broj tvrdnji	Cronbach *alpha* koeficijent	Broj tvrdnji
0,966	65	0,806	10	0,678	11	0,878	5

Izvor: istraživanje autora

7.2.3. Uzorak

Populaciju gradova u Republici Hrvatskoj čini ukupno 128 gradova (gradskih uprava). Takva situacija otežava prikupljanje odgovarajuće veličine uzorka s obzirom na ciljane statističke metode (multivarijantne analize), što je amortizirano uključivanjem komunalnih i trgovačkih društava čiji su osnivači i vlasnici jedinice samouprave (populacija od 167 subjekata). Pritom su unutar svake gradske uprave upućeni pozivi na više ispitanika – menadžera (engl. *multi informant sample*), kako bi se riješili nedostaci ispitivanja korištenjem strategije jednog ispitanika (engl. *single informant*) obično na razini gradonačelnika (Wensley 1995, Lyon i dr. 2000: 1057-1059, citirano u Kaur i Gupta 2010: 91).

[93] Za šire istraživani konstrukt tržišne orijentacije, pouzdanost primijenjene Deshpande-Farley-Webster ljestvice, je u francuskim istraživanjima pokazala vrijednost Cronbach α = 0,60, dok je u izviđajnom istraživanju triju ljestvica tržišne orijentacije (82 ispitanika) prihvaćena i α vrijednost 0,51 (Deshpande i Farley 1998: 220).

Naime, pretpostavlja se da jedan glavni menadžer nije u stanju procijeniti razinu tržišne ili poduzetničke orijentacije cijele gradske uprave, odnosno da postoje razlike između različitih razina menadžera (Jaworski i Kohli 1993: 65) te između percepcija marketinških i ne-marketinških menadžera (Kohli i dr. 1993: 476). Primjerice, u istraživanju engleskih lokalnih javnih uprava su u svakoj organizaciji ispitivana po tri zaposlenika i četiri rukovoditelja kako bi se izbjegao problem pristranosti uzorka koji nastaje u istraživanju velikog broja ispitanika na istoj organizacijskoj razini (Walker 2011: 710). Ujedno pristup istraživanja s više ispitanika u svakoj gradskoj upravi olakšava ostvarenje ciljane veličina uzorka.

7.2.4. Proces provedbe istraživanja

Prikupljanje podataka je provedeno u razdoblju od 10. lipnja do kraja srpnja 2016. godine. Kako bi se ispitanici dodatno motivirali za (*online*) ispunjavanje upitnika, pripremljeno je popratno pismo, u kojem su objašnjeni razlozi i ciljevi provedbe ispitivanja, istaknuta anonimnost u provođenju i prezentaciji rezultata istraživanja te upute o kontaktnim podacima autora. Popratno pismo, ovjereno od strane Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu nalazi se u prilogu rada (prilog 3.).

U sklopu pripreme istraživanja uspostavljen je kontakt s Udrugom gradova Republike Hrvatske te tijekom sjednice Skupštine Udruge gradova održane u Gradu Cresu, 10. lipnja 2016. godine, kratko predstavljeni ciljevi istraživanja i pozvani predstavnici gradskih uprava na sudjelovanje. Pritom je ujedno prikupljen simboličan broj (pet) popunjenih upitnika. Paralelno je uspostavljen i kontakt s Udruženjem komunalnih društava koje je organizirano pri Hrvatskoj gospodarskoj komori te je posredstvom ovog Udruženja link na *e*-oblik upitnika distribuiran do predstavnika ukupno 167 komunalnih i trgovačkih društava u (su)vlasništvu gradskih uprava.

Kako je distribucija posredstvom Udruge gradova i Udruženja komunalnih društava, rezultirala malim odazivom (12 ispunjenih upitnika), sa *web* stranica svih 128 gradskih uprava i 167 komunalnih i trgovačkih društava, prikupljene su *mail* adrese gradonačelnika i njihovih zamjenika (ukupno 114 adresa), zatim *mail* adrese pročelnika, voditelja i savjetnika (ukupno 531 adresa), kao i *mail* adrese direktora ili ravnatelja komunalnih i trgovačkih društava (ukupno 181 adresa), odnosno sveukupno 826 *mail* adresa. Ovim pristupom dobivena je šira baza potencijalnih ispitanika, a postignute su i pretpostavke za pristup s više ispitanika (*multi informant sample*). Međutim, u konačnom uzorku, odgovori više ispitanika

(dva do devet), unutar jedne gradske uprave pristigli su za 21 grad (pritom su uključeni i ispitanici iz pripadajućih trgovačkih i komunalnih društava u vlasništvu jedinica samouprave).

Pozivi za sudjelovanje u istraživanju su ispitanicima odaslani putem e-*mail*-a i to zajedno s e-oblikom popratnog pisma i *MS Word* verzijom upitnika za eventualno ručno popunjavanje i dostavu putem pošte. Pozivi su odaslani u tri navrata: 23. lipnja 2016. (odaziv: 37 ispravno popunjenih upitnika), zatim 05. srpnja 2016. (odaziv: 43), te 11. srpnja 2016. godine. Odmah nakon trećeg e-*mail* poziva pristupljeno je telefonskom kontaktiranju približno 150 potencijalnih ispitanika kojima su prethodno distribuirani upitnici. Tijekom dva tjedna nastojalo se potencijalne ispitanike dodatno motivirati za pristupanje istraživanju te su pojašnjene eventualne nedoumice oko svrhe ili načina provođenja istraživanja. Pozivi su rezultirali prikupljanjem još 44 popunjena upitnika, odnosno sveukupno 129 ispravno popunjenih upitnika (i 55 nevažećih, djelomično popunjenih upitnika). Odgovori su pristigli iz 79 gradova smještenih u svim hrvatskim županijama, što predstavlja odaziv gradskih uprava od 62 %.

Ovaj se odaziv može držati natprosječnim, u usporedbi sa sličnim istraživanjima u istom sektoru (lokalna samouprava). Primjerice, odaziv ispitanika u poljskoj lokalnoj samoupravi iznosio je 15,7 % (Kowalik 2011: 64), španjolskoj od 32,8 do 41,1 % (Cervera i dr. 2001: 1272), portugalskoj 33 % (Rodrigues i Pinho 2012: 292), a u australskom javnom sektoru 45,6 % (Caruana i dr. 1997: 299). Slijedi da se može zaključiti da je riječ o relevantnom uzorku gradskih uprava u Hrvatskoj. S druge strane prikupljena su 23 odgovora među komunalnim i trgovačkim društvima što predstavlja odaziv od 14 %, odnosno nedovoljno za zasebnu analizu ove kategorije ciljnih subjekata.

8. EMPIRIJSKA VALIDACIJA KONCEPTUALNOG MODELA ISTRAŽIVANJA

S obzirom da je prikupljanje podataka provedeno pomoću *online* upitnika i alata *LimeSurvey*, početne faze analize su znatno olakšane. Naime, varijable su u upitniku kodirane prilikom izrade istog te su svim modalitetima tvrdnji pridruženi odgovarajući numerički izrazi (primjerice, Likertovoj ljestvici s pet stupnjeva preferencija – slaganja, pridružene su brojke od 1 do 5). Prije unosa podataka u statistički paket SPSS 16.0, prethodno je provedena logička kontrola.[94] Pritom je utvrđeno da jedan upitnik nema ispravno popunjen podatak o gradu te je isključen iz daljnje analize, što je konačan broj ispravno popunjenih upitnika dovelo na 129.

U dijelu provjere potpunosti utvrđeno je da pored manjeg dijela podataka za kontrolne varijable (pitanja 28-34 u upitniku – prilog 2.), čije popunjavanje nije bilo obvezujuće, nedostaju ukupno tri podatka na ordinalnoj ljestvici kod tri ispitanika koja su popunjavana ručno (ukupno je ručno popunjeno i dostavljeno 12 upitnika, koji su također uneseni u *LimeSurvey* alat). Tri nedostajuća podatka su dopunjena uz pomoć *MS Excell* alata, tako da su unesene vrijednosti najbliže prosjecima svih ostalih unesenih podataka predmetne varijable (sukladno preporuci za analize pomoću SPSS alata, Bryman i Cramer 2005: 58). U *MS Excell* alatu su ujedno prije unosa u SPSS, podaci za tvrdnje (varijable) koje su obrnuto postavljene, 'rekodirani', odnosno umjesto originalnih ocjena ispitanika, unesene su obrnuto rangirane vrijednosti (od 5 do 1, umjesto od 1 do 5).

Nadalje, provjera eventualnih atipičnih vrijednosti i ostalih uvjeta za parametrijske testove provedena je i prikazana u sklopu regresijske analize u točkama 8.4. i 8.7. U sklopu analize podataka, korištene su univarijatne i multivarijatne metode, sukladno postavljenim hipotezama. Od multivarijatnih analiza korištene su primjerice, višestruka regresija i faktorska analiza, a od univarijatnih korelacija, t-test i ANOVA. Karakteristike uzorka obuhvaćenog istraživanjem prikazane su u sklopu priloga 4.

8.1. Analiza deskriptivne statistike prema kontrolnim varijablama

Da bi se utvrdilo postoje li među pojedinim kategorijama ispitanika u uzorku, relevantne razlike, analizirani su prikupljeni podaci u odnosu na kontrolne varijable. Primjenom t-testa za nezavisne uzorke provjeravano je postoji li statistički značajna razlika između prosječnih ocjena za tržišnu orijentaciju, poduzetničku orijentaciju, organizacijske performanse i

[94] Logička kontrola obuhvaća „proces provjeravanja potpunosti, dosljednosti i čitljivosti prikupljenih podataka te njihovo pripremanje za (eventualno) kodiranje i unos u računalo“ (Marušić 1992: 232).

performanse korisnika,[95] s obzirom na odabrane demografske pokazatelje: vrstu subjekta (gradonačelnik, upravni odjeli i službe ili komunalna/trgovačka društva ili ustanove), zanimanje, trajanje eventualne prethodne zaposlenosti u profitnom sektoru, položaj – vrstu poslova koje obavljaju u gradskoj upravi te vrijeme ispunjavanja upitnika. Analiza je provedena na uzorku od 129 ispitanika.

Tablica 34. Rezultati s obzirom na vrstu subjekta lokalne samouprave u kojem ispitanici rade

Varijabla (koncept)	Gradonačelnik, upravni odjeli i službe (A. S.)	Komunalna i trgovačka društva (A. S.)	T-test	Sig.
Tržišna orijentacija	3,67	3,48	1,492	0,138
Poduzetnička orijentacija	3,72	3,80	0,649	0,517
Organizacijske performanse	3,39	3,43	-0,486	0,628
Performanse korisnika	3,61	3,59	0,148	0,883

Napomena: A. S.= aritmetička sredina; Sig. = pouzdanost.
Izvor: istraživanje autora

Usporedba prosječnih ocjene između ispitanika koji rade u dijelu gradske uprave koji obuhvaća '(ured) gradonačelnika, upravne odjele i službe' i ispitanika u 'komunalnim i trgovačkim društvima u (su)vlasništvu gradskih uprava', vidljivo je da je riječ o sličnim vrijednostima. Ispitanici iz skupine 'gradonačelnik, upravni odjeli i službe', ocjenjuju dio promatranih koncepata višim ocjenama u odnosu na ostale ispitanike. Ipak poduzetničku orijentaciju i organizacijske performanse, ispitanici u 'komunalnim i trgovačkim društvima' ocijenjuju nešto bolje u odnosu na ispitanike iz dijela 'gradonačelnik, upravni odjeli i službe'. Ovakvi rezultati mogu se objasniti činjenicom da su ovi ispitanici bliskiji pojmu poduzetnika u javnom sektoru od ostatka gradskih uprava, a ujedno i bolje upoznati s naturalnim i kvalitativnim (a ne samo financijskim), pokazateljima isporučenih usluga (primjerice, u opskrbi plinom, vodom ili organizaciji javnog prijevoza). Ipak, rezultati t-testa pokazuju da su uočene razlike slučajne, tj. nisu statistički značajne ($p > 0,05$). Može se zaključiti da ispitanici iz gradske uprave i ostali ispitanici imaju sličan stav prema promatranim konceptima.

[95] Varijabla tržišna orijentacija predstavlja linearni kompozit, tj. prosječnu vrijednost ocjena iz skupina tvrdnji: prikupljanje informacija, širenje informacija, kreiranje i implementacija reakcija na informacije. Varijabla poduzetnička orijentacija predstavlja linearni kompozit, tj. prosječnu vrijednost ocjena iz tvrdnji: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost. Varijabla organizacijske performanse predstavlja linearni kompozit, tj. prosječnu vrijednost ocjena iz tvrdnji financijski i ostali pokazatelji, a varijabla performanse korisnika predstavlja linearni kompozit, tj. prosječnu vrijednost ocjena iz tvrdnji o zadovoljstvu korisnika.

Tablica 35. Rezultati s obzirom na vrstu zanimanja ispitanika

Varijabla (koncept)	Ekonomija (marketing) (A. S.)	Ostali ispitanici (A. S.)	T-test	Sig.
Tržišna orijentacija	3,83	3,60	1,586	0,115
Poduzetnička orijentacija	3,77	3,74	0,259	0,796
Organizacijske performanse	3,53	3,38	1,389	0,167
Performanse korisnika	3,92	3,55	2,255	0,026*

Napomena: A. S. = aritmetička sredina; Sig. = pouzdanost, * - značajnost razlike na razini 0,05.
Izvor: istraživanje autora

Slijedom istraživanja kojima su prepoznate razlike u percepciji tržišne orijentacije kod osoblja marketinške struke u odnosu na ostale (primjerice, Jaworski i Kohli 1993: 58, Kowalik 2011: 64), provedena je usporedba prosječnih ocjena s obzirom na vrstu zanimanja.

Ispitanici iz područja ekonomije (marketinga) pokazuju nešto bolje stavove o promatranim konceptima u odnosu na ostale ispitanike. Uočene razlike značajne su samo u slučaju koncepta performanse korisnika ($p < 0,05$). Može se zaključiti, da ispitanici marketinške struke imaju statistički značajno bolji stav o zadovoljstvu korisnika u odnosu na ostale ispitanike, što je na tragu zaključaka spomenutih istraživanja (Jaworski i Kohli 1993: 60; Kowalik 2011: 69), koja su također utvrdila više ocjene kod marketinški orijentiranih menadžera, no te se razlike nisu pokazale statistički značajnima. Preostale koncepte obje skupine ispitanika ocjenjuju slično, tj. uočene razlike nisu statistički značajne ($p > 0,05$).

Tablica 36. Razlika prosječnih ocjena s obzirom na godine radnog staža u privatnom sektoru

Varijabla (koncept)	Tri ili više godina (A. S.)	Ostali ispitanici (A. S.)	T-test	Sig.
Tržišna orijentacija	3,54	3,71	-1,640	0,104
Poduzetnička orijentacija	3,66	3,83	-1,964	0,052
Organizacijske performanse	3,38	3,41	-0,423	0,673
Performanse korisnika	3,60	3,57	0,261	0,794

Napomena: A. S. = aritmetička sredina; Sig. = pouzdanost.
Izvor: istraživanje autora

Iz prikaza prosječnih ocjena u tablici 36. vidljivo je kako se radi o sličnim prosječnim vrijednostima. To potvrđuju i rezultati t-testa, koji pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika između obje skupine ispitanika ($p > 0,05$), tj. da ispitanici koji imaju tri ili više godina radnog staža u privatnom sektoru i oni koji imaju manje od tri godine radnog staža slično ocjenjuju promatrane koncepte. Slijedi da se stavovi o promatranim konceptima ne razlikuju značajno s obzirom na godine radnog staža u privatnom sektoru. Ovi zaključci u potpunosti slijede rezultate Kowalik (2011: 69) u istraživanju poljske lokalne samouprave.

Tablica 37. Razlika prosječnih ocjena s obzirom na vrstu posla koji ispitanici obavljaju

Varijabla (koncept)	Gradonačelnik /zamjenik (A. S.)	Ostali ispitanici (A. S.)	T-test	Sig.
Tržišna orijentacija	3,85	3,58	2,202	0,030*
Poduzetnička orijentacija	3,84	3,73	1,112	0,269
Organizacijske performanse	3,41	3,40	0,084	0,933
Performanse korisnika	3,75	3,56	1,327	0,187

Napomena: A. S. = aritmetička sredina; Sig. = pouzdanost; * - značajnost razlike na razini 0,01.
Izvor: istraživanje autora

Više autora istraživalo je razlike između percepcija ispitanika glavnih menadžera i nižih menadžera ili ne-menadžerskog osoblja. Pritom su, primjerice, Lyon i dr. 2000: 1057-1058 (za poduzetničku orijentaciju) i Bodlaj 2012: 303-304, utvrdili da ispitanici koji rade na poslovima glavnih menadžera (gradonačelnika i njihovih zamjenika), imaju potpunije informacije, a stoga i malo pozitivnije stavove o istraživanim konceptima u odnosu na ostale ispitanike, dok je Kowalik (2011: 69) utvrdila da nema značajnih razlika.

Značajne razlike uočene su samo za koncept tržišna orijentacija ($p < 0,05$), te se može zaključiti da gradonačelnici i njihovi zamjenici imaju statistički značajno bolji stav o tržišnoj orijentaciji u odnosu na ostale ispitanike. Ovime se, barem u kontekstu tržišne orijentacije, opravdava opredjeljenje da se istraživanjem nastoje prikupiti odgovori od ispitanika s više razina, odnosno menadžerskih i ne-menadžerskih razina (*multi-informant*). Tako se izbjegava situacija da koncepte ocjenjuju samo ispitanici koji su istovremeno zaduženi za isticanje važnosti privrženosti srednjeg menadžmenta i zaposlenika zadovoljavanju potreba korisnika, što ih može učiniti sklonima da ocjenjuju bolju, željenu, a ne stvarnu situaciju (primjerice, Kohli i Jaworski 1990: 7; Jaworski i Kohli 1993: 55). Preostale koncepte obje skupine ispitanika ocjenjuju slično, tj. uočene razlike nisu statistički značajne ($p > 0,05$).

S obzirom na razmjerno dugo razdoblje prikupljanja primarnih podataka (oko dva mjeseca), nameće se pitanje postoje li razlike u ocjenama konstrukta, između vremena odgovaranja, odnosno 'ranih' i 'kasnih' ispitanika, posebno u kontekstu ispitanika s kojima se kontaktiralo telefonski. Slijedom pristupa u istraživanju Armstrong i Overton (1977, citirano u Rodrigues i Pinho 2012: 292), 'rani' ispitanici su definirani, približno preporučenom omjeru 80:20 te je 85 ispitanika (66 %), uvršteno među 'rane' ispitanike, a preostalih 44 (34 %), među 'kasne' ispitanike.

Primjenom t-testa za nezavisne uzorke provjereno je postoji li statistički značajna razlika između prosječnih ocjena za tržišnu orijentaciju, poduzetničku orijentaciju, i organizacijske performanse s obzirom na vrijeme odgovaranja, tj. povrata ispunjenih upitnika.

Tablica 38. Rezultati ocjena konstrukta s obzirom na vrijeme povrata ispunjenih upitnika

Varijabla (koncept)	Rani odgovori (A. S.)	Kasni odgovori (A. S.)	T-test	Sig.
Tržišna orijentacija	3,67	3,57	1,034	0,304
Poduzetnička orijentacija	3,76	3,70	0,634	0,527
Organizacijske performanse	3,41	3,38	0,353	0,725
Performanse korisnika	3,61	3,60	0,056	0,956

Napomene: A. S.= aritmetička sredina; Sig. = pouzdanost. Svi konstrukti predstavljaju linearni kompozit. Uzorak 'ranih odgovora' obuhvaća 85 odgovora, a uzorak 'kasnih odgovora' obuhvaća 44 odgovora.
Izvor: istraživanje autora

Uspoređujući prosječne ocjene između ispitanika koji su odgovorili 'rano' i onih koji su odgovorili 'kasno', vidljivo je kako se radi o sličnim vrijednostima. 'Rani' ispitanici ocjenjuju promatrane koncepte višim prosječnim ocjenama u odnosu na 'kasne' ispitanike. Rezultati t-testa pokazuju, međutim, da su uočene razlike slučajne, tj. nisu statistički značajne ($p > 0,05$). Može se zaključiti da 'rani' i 'kasni' ispitanici imaju sličan stav prema promatranim konceptima, tj. da se prosječne ocjene za tržišnu orijentaciju, poduzetničku orijentaciju, organizacijske performanse i performanse korisnika ne razlikuju značajno s obzirom na vrijeme povrata ispunjenih anketa. Ovi rezultati slijede zaključke sličnog istraživanja u portugalskom lokalnom javnom sektoru (Rodrigues i Pinho 2012: 292), neprofitnom sektoru (Macedo i Pinho 2006: 541) i australskom javnom sektoru (Caruana i dr. 1997: 299), gdje također nisu utvrđene statistički značajne razlike.

8.2. Tržišna orijentacija gradskih uprava prema pojedinim dionicima

Uključenost dionika u proces lokalnog i regionalnog razvoja, naznačen je u dva dokumenta Republike Hrvatske. Tako Zakon o regionalnom razvoju (NN 147/14), ističe njihovo uključivanje u izradu strategije razvoja i to kroz 'partnerska vijeća' (§ 12, 20, 21), a Strategija razvoja (hrvatske) javne uprave za razdoblje od 2015 do 2020 godine (NN 70/15), u analizi stanja, postulira da se „učinkovitost javne uprave treba temeljiti na integriranom sustavu strateškog i proračunskog planiranja koje nastaje kao rezultat intenzivne suradnje svih dionika,“ ... „uz definiranje jasne uloge i odgovornosti pojedinih dionika.“

U kontekstu primjene tržišne orijentacije u okruženju višestrukih dionika u uvjetima ograničenih resursa, poput lokalne samouprave na tržištu lokalnih javnih usluga, zahtjeva

pažljivo uravnoteženje između vanjskih (primjerice, građani, poduzetnici, civilni sektor, druge gradske uprave) i unutarnjih dionika (zaposlenici, menadžeri različitih razina), kako to ističu brojni autori (primjerice: Hunt i Morgan 1995, Greenley i Foxall 1997, Miller i Lewis 1991, citirano u Drummond i dr. 2000: 576), Pritom, autori sugeriraju da se resursi rasporede između svih skupina dionika, umjesto selektivne alokacije na prioritetna područja. Proizlazi da se sveukupna tržišna orijentacija gradskih uprava i njezin utjecaj na performanse, sastoji od pojedinačnih tržišnih orijentacija prema svakoj od devet najrelevantnijih skupina dionika (sukladno točki 7.2.1.), s kojima gradske uprave u Republici Hrvatskoj uspostavljaju odnose.

8.2.1. Izračun tržišne orijentacije gradskih uprava prema pojedinim dionicima

U sklopu pomoćne hipoteze H1b, pretpostavljeno je da su „razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog intenziteta i međusobno zavisne“ te će se u nastavku provjeriti razina tržišne orijentacije prema svim odabranim skupinama dionika.

Na temelju tvrdnji u upitniku kojima je ocjenjivana tržišna orijentacija prema pojedinim dionicima te univerzalno postavljenih pitanja (za sve dionike), izračunate su aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenti varijacija svake tvrdnje te sveukupna razina tržišne orijentacije prema pojedinoj skupini dionika. Pritom je uzeto u obzir da aritmetičke sredine nisu usporedive, ukoliko im standardne devijacije nisu jednake (Rozga i Grčić 2009: 80). Zbog toga su za sve skupine dionika dijeljenjem standardnih devijacija i aritmetičkih sredina izračunati pripadajući koeficijenti varijacija, da bi se utvrdio stupanj disperzije oko aritmetičke sredine. Pritom se drži da koeficijenti varijacija do 30% predstavljaju razmjerno mala odstupanja, a iznad 30 % razmjerno velika odstupanja od sredine uzorka (Rozga 2009: 61, citirano u Mihanović, 2010: 143).

Analizom podataka ovog istraživanja utvrđena su razmjerno mala odstupanja, budući da koeficijenti varijacije u samo 21 ili 17,5 % slučajeva (od 120 tvrdnji), minimalno prelaze iznad razine od 0,3 (30 %). Zato se može zaključiti da su odgovori malo disperzirani te da su aritmetičke sredine usporedive, odnosno da nije potrebno ponderirati koeficijente varijacije i temeljem pondera izračunavati aritmetičke sredine prema svakoj skupini dionika. U nastavku su u tablicama 39.-47., uz redne brojeve tvrdnji[96] iz upitnika i skraćeni prikaz samih tvrdnji, prikazani rezultati deskriptivne statistike (aritmetičke sredine, standardne devijacije,

[96] Slovne oznake kraj rednog broja tvrdnji označavaju da je riječ o tvrdnji iz upitnika kojom su se ispitivale percepcije ispitanika u odnosu na više dionika.

koeficijenti varijacije te razina tržišne orijentacije za svaku skupinu dionika). Pritom su sve tvrdnje ocjenjivane na Likertovoj ljestvici s pet razina (1 – 5).

Tablica 39. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **građanima**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **građanima**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
3a	Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo građane…	3,86	1,066	0,276166	
4a	Periodično provjeravamo razinu zadovoljstva našim uslugama...	3,74	0,923	0,246791	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7a	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,58	1,109	0,309777	
8a	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,71	1,055	0,284367	
10a	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju i njihov utjecaj	3,6	1,056	0,293333	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar naše JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
13a	Prikupljene podatke o zadovoljstvu redovito primaju svi nadležni	3,45	1,046	0,303188	
15a	Periodično sagledavamo jesu li naše usluge u skladu s potrebama	3,88	0,767	0,197680	
16a	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,73	1,051	0,281769	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naša JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
21a	Kada saznamo da su se promijenile potrebe..., odmah reagiramo…	3,87	0,722	0,186563	
22	U našoj JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	
23a	Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe, npr. na brzinu ili kvalitetu	3,92	0,915	0,233418	**3,7635**

Napomena: dvije tvrdnje (7a i 13a) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), a prosjek koeficijenata varijacije iznosi: 0,247814

Izvor: istraživanje autora

Tablica 40. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **lokalnim poduzetnicima i privatnim investitorima**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **lokalnim poduzetnicima i privatnim investitorima**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
3b	Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo ove dionike	3,8	1,003	0,263947	
4b	Periodično provjeravamo razinu zadovoljstva našim uslugama...	3,7	0,957	0,258649	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7b	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,49	1,076	0,308309	
8b	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj odluka	3,73	0,966	0,258981	
10b	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju i njihov utjecaj	3,59	1,02	0,284123	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
13b	Prikupljene podatke o zadovoljstvu redovito primaju svi nadležni	3,46	0,992	0,286705	
15b	Periodično sagledavamo jesu li naše usluge u skladu s potrebama	3,86	0,788	0,204145	
16b	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,63	1,016	0,279890	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i nema zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
21b	Kada saznamo da su se promijenile potrebe..., odmah reagiramo…	3,81	0,726	0,190551	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	
23b	Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe, npr. na brzinu ili kvalitetu	3,91	0,931	0,238107	**3,7424**

Napomena: jedna tvrdnja (7b) ima koeficijent varijacije > 0,3 (30 %), a prosjek koeficijenata varijacije iznosi: 0,245842

Izvor: istraživanje autora

Tablica 41. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **turistima i izletnicima**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **turistima i izletnicima**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
3c	Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo ove dionike	3,49	1,146	0,328367	
4c	Periodično provjeravamo razinu zadovoljstva našim uslugama...	3,41	1,05	0,307918	
5d	Barem jednom godišnje susrećemo se radi podupiranja usluga,...	4	0,935	0,233750	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7c	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,37	1,054	0,312760	
8c	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,36	0,998	0,297024	
10c	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju i njihov utjecaj	3,43	1,03	0,300292	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
13c	Prikupljene podatke o zadovoljstvu redovito primaju svi nadležni	3,2	1,026	0,320625	
15c	Periodično sagledavamo jesu li naše usluge u skladu s potrebama	3,61	0,895	0,247922	
16c	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,59	0,997	0,277716	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
21c	Kada saznamo da su se promijenile potrebe..., odmah reagiramo…	3,5	0,83	0,237143	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	
23c	Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe, npr. na brzinu ili kvalitetu	3,8	0,887	0,233421	**3,6333**

Napomena: tvrdnje: 3c, 4c, 7c, 10c i 13c, imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,260929
Izvor: istraživanje autora

Veća disperzija odgovora u pogledu tržišne orijentacije prema turistima i izletnicima u odnosu na ostale skupine dionika, može se objasniti velikim udjelom gradova u uzorku, koji nisu uopće ili su malo zastupljeni među turističkim destinacijama. Naime, prema DZS, za 17 gradova u uzorku uopće nema podataka o dolasku i noćenjima turista, a za još 31 grad omjer broja turista i broja stanovnika, manji je od 1 (prosjek uzorka = 5,6). Iz toga se može zaključiti da u više od pola gradova (48 ili 61 %), obuhvaćenih uzorkom, turisti predstavljaju manje relevantnu skupinu dionika, što može objasniti veću disperziju odgovora ispitanika.

Tablica 42. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **civilnom sektoru**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **civilnom sektoru**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
3d	Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo ove dionike	3,78	1,038	0,274603	
4d	Periodično provjeravamo razinu zadovoljstva našim uslugama...	3,63	1,016	0,279890	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7d	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,58	1,08	0,301676	
8d	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,68	0,968	0,263043	
10d	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju i njihov utjecaj	3,53	1,031	0,292068	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
13d	Prikupljene podatke o zadovoljstvu redovito primaju svi nadležni	3,44	1,038	0,301744	
15d	Periodično sagledavamo jesu li naše usluge u skladu s potrebama	3,74	0,871	0,232888	
16d	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,64	1,022	0,280769	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
21d	Kada saznamo da su se promijenile potrebe..., odmah reagiramo…	3,65	0,807	0,221096	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	
23d	Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe, npr. na brzinu ili kvalitetu	3,88	0,844	0,217526	**3,7171**

Napomena: dvije tvrdnje (7 i 13) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,250888
Izvor: istraživanje autora

Tablica 43. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **nadležnim ministarstvima, državnim agencijama, Vladi i Saboru Republike Hrvatske**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **nadležnim ministarstvima, državnim agencijama, Vladi i Saboru Republike Hrvatske**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
5a	Barem jednom godišnje susrećemo se radi podupiranja usluga,...	4,12	0,898	0,217961	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7e	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,34	1,128	0,337725	
8e	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,52	1,024	0,290909	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
14	Informacije o drugim JLS, nedovoljno brzo prenosimo nadležnima	3,36	1,131	0,336607	
16e	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,61	1,033	0,286150	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
18	Treba nam vremena za odluke o reakciji na odluke drugih JLS	2,99	0,914	0,305686	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	**3,66**

Napomena: tri tvrdnje (7e, 14 i 18) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,259602
Izvor: istraživanje autora

Tablica 44. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije prema **javnim poduzećima**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **javnim poduzećima**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
5b	Barem jednom godišnje susrećemo se radi podupiranja usluga,...	3,91	1,039	0,265729	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7f	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,33	1,154	0,346547	
8f	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,64	0,975	0,267857	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
14	Informacije o drugim JLS, nedovoljno brzo prenosimo nadležnima	3,36	1,131	0,336607	
16f	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,59	1,028	0,286351	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
18	Treba nam vremena za odluke o reakciji na odluke drugih JLS	2,99	0,914	0,305686	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	**3,6508**

Napomena: tri tvrdnje (7f, 14 i 18) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,262197
Izvor: istraživanje autora

Tablica 45. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **jedinicama područne (regionalne) samouprave**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **jedinicama područne (regionalne) samouprave**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
5c	Barem jednom godišnje susrećemo se radi podupiranja usluga,...	4,24	0,891	0,210142	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
7g	Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama/sklonostima…	3,57	1,145	0,320728	
8g	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,85	0,961	0,249610	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
14	Informacije o drugim JLS, nedovoljno brzo prenosimo nadležnima	3,36	1,131	0,336607	
16g	Nismo skloni uvažavati promjene u potrebama ili sklonostima…	3,67	1,018	0,277384	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
18	Treba nam vremena za odluke o reakciji na odluke drugih JLS	2,99	0,914	0,305686	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	**3,7169**

Napomena: tri tvrdnje (7g, 14 i 18) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,253842
Izvor: istraživanje autora

Tablica 46. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema **zaposlenicima** jedinice lokalne samouprave

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **zaposlenicima** jedinice lokalne samouprave	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
14	Informacije o drugim JLS, nedovoljno brzo prenosimo nadležnima	3,36	1,131	0,336607	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
18	Treba nam vremena za odluke o reakciji na odluke drugih JLS	2,99	0,914	0,305686	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	
23e	Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe... (npr.: na brzinu ili kvalitetu	3,74	0,843	0,225401	**3,6730**

Napomena: dvije tvrdnje (14 i 18) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,246748
Izvor: istraživanje autora

Tablica 47. Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema drugim **jedinicama lokalne samouprave (konkurentima)**

Tvrdnja broj	Tvrdnje (pitanja) kojima se ispituje razina tržišne orijentacije prema **drugim jedinicama lokalne samouprave (konkurenti)**	Deskriptivna statistika			Razina TO
		A.S.	St.dev	Koef. var.	
6	Pratimo i analiziramo trendove razvoja javnih usluga u RH, EU,…	3,96	0,795	0,200758	
8h	Barem jednom godišnje susrećemo se da bismo ispitali utjecaj	3,47	0,944	0,272046	
9	Redovito pratimo i analiziramo aktivnosti drugih JLS u Hrvatskoj	3,67	0,867	0,236240	
11	Prikupljene informacije brzo se šire nadležnima unutar našeg JLS	3,94	0,891	0,226142	
12	Barem jednom godišnje raspravljamo o trendovima i promjenama	4,04	0,913	0,225990	
14	Informacije o drugim JLS, nedovoljno brzo prenosimo nadležnima	3,36	1,131	0,336607	
17	Kod pripreme novih usluga mislimo i na buduće potrebe korisnika	3,73	0,864	0,231635	
18	Treba nam vremena za odluke o reakciji na odluke drugih JLS	2,99	0,914	0,305686	
19	Suradnja zaposlenika je dobra i bez zadržavanja informacija	3,69	0,837	0,226829	
20	Usluge koje nudi naš JLS više ovise o internim planovima,…	3,44	0,951	0,276453	
22	U našem JLS pravodobno primjenjujemo inovativne ideje/projekte	3,84	0,814	0,211979	**3,6482**

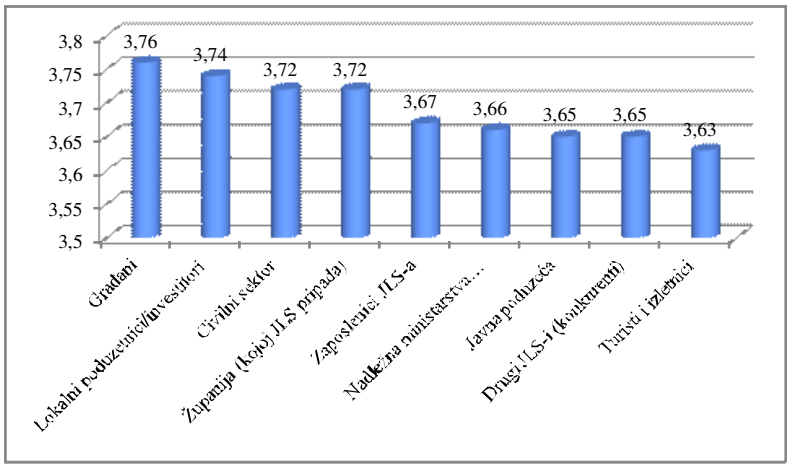
Napomena: dvije tvrdnje (14 i 18) imaju koeficijente varijacije > 0,3 (30 %), prosjek: 0,250033
Izvor: istraživanje autora

Može se zamijetiti da su u šest skupina dionika zabilježene veće disperzije odgovora za tvrdnju broj 7 (u sedam skupina dionika), te tvrdnje 14 i 18 (u pet skupina dionika). Riječ je o tvrdnjama koje su obratno (ili u negaciji), postavljene te se može pretpostaviti da je dio ispitanika pogrešno i/ili nedovoljno koncentrirano interpretirao i odgovarao na ta pitanja. To su ujedno tvrdnje s najvećim disperzijama odgovora (koeficijent varijacije tvrdnje 7f iznosi 0,346547, 7e = 0,337725, tvrdnje 14 = 0,336607, a 18 = 0,305686), te su sve vrijednosti zadržane za daljnju analizu.

Najviše prosječne ocjene ispitanika (uz najniže prosječne koeficijente varijacija), dobile su tvrdnje 5 (4,07; koef. var. = 0,231896), 12 (4,04; koef. var. = 0,225990), 6 (3,96; koef. var. = 0,200758) i 11 (3,94; koef. var. = 0,226142).

Grafikon 2. u nastavku pokazuje sve vrijednosti tržišne orijentacije po pojedinim skupinama dionika (rangirano).

Grafikon 2. Prikaz prosječne tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika



Izvor: istraživanje autora

Prikazane rezultate moguće je kategorizirati, kako bi se procijenilo o kakvoj je razini dostignute tržišne orijentiranosti riječ i to slijedom pristupa razvijenog od Lawton i Parasuraman (1980, dorađen od Nwankwo 1995 i Bathgate i dr. 2006, citirano u Kowalik 2011: 64 i 66), na slabu, srednju i visoku razinu tržišne orijentacije. Budući da je u istraživanju primijenjena Likertova ljestvici s rasponom ocjena od jedan do pet, prema ovom pristupu sve ocjene ispod tri predstavljaju slabu, od tri do četiri srednju, a preko četiri visoku razinu tržišne orijentiranosti.[97]

Razvidno je da gradske uprave obuhvaćene uzorkom imaju u prosjeku **srednju razinu tržišne orijentacije** prema svim skupinama dionika i to u rasponu od 3,633 ili 72,66 % maksimalne ocjene (za turiste i izletnike), do 3,7635 ili 75,27 % maksimalne ocjene (za građane). Ova situacija može se tumačiti kao posljedica nedovoljnog prepoznavanja potrebe za boljim zadovoljavanjem dionika, a posebno prema korisnicima lokalnih javnih usluga (građani, lokalni poduzetnici i privatni ulagači, civilni sektor i posjetitelji). Nadalje, dobiveni rezultati slični su razinama tržišne orijentacije u drugim istraživanjima u javnom sektoru. Primjerice, 72,2 % maksimalne ocjene u poljskoj lokalnoj samoupravi, odnosno 68,43 % u australskim područnim državnim uredima (citirano u Kowalik 2011: 71).

Pored izračuna prosječnih razina tržišne orijentacije za svaku skupinu dionika, izračunata je i sveukupna prosječna razina tržišne orijentacije svih gradova, koja iznosi 3,69 (uz standardnu devijaciju 0,565), te proizlazi da su gradske uprave dostigle **srednju razinu tržišne orijentacije**.

[97] Pri kategoriziranju rezultata, treba voditi računa da svaka kategorija bude dovoljno različita od ostalih te da se pritom unutar svake kategorije bude odgovarajući broj istraživanih jedinica (Bathgate i dr. 2006: 335).

Provedena analiza razina tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika, pokazuje da je riječ o različitim intenzitetima orijentiranosti. Time je **potvrđen prvi dio pomoćne hipoteze H1b**, koja govori da su „razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog intenziteta“.

Tablica 48. Ljestvica poretka prema razinama tržišne orijentacije za sve skupine dionika

Skupine dionika	Rang*	Razina TO
1.Građani	1	3,7635
2.Lokalni poduzetnici i privatni investitori	6	3,7424
3.Civilni sektor	5	3,7171
4.Jedinice područne (regionalne) samouprave (pripadajuće županije)	4	3,7169
5.Zaposlenici jedinice lokalne samouprave	2	3,6730
6.Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor Republike Hrvatske	7	3,6600
7.Javna poduzeća	3	3,6508
8.Druge jedinice lokalne samouprave (gradovi 'konkurenti')	9	3,6482
9.Turisti i izletnici	3	3,6333

Napomena: u ovom pregledu skupine dionika su poredane od najviše do najniže prosječne razine tržišne orijentiranosti.
*Rang označava poziciju relevantnosti dionika prema ocjenama eksperata lokalne samouprave
Izvor: istraživanje autora

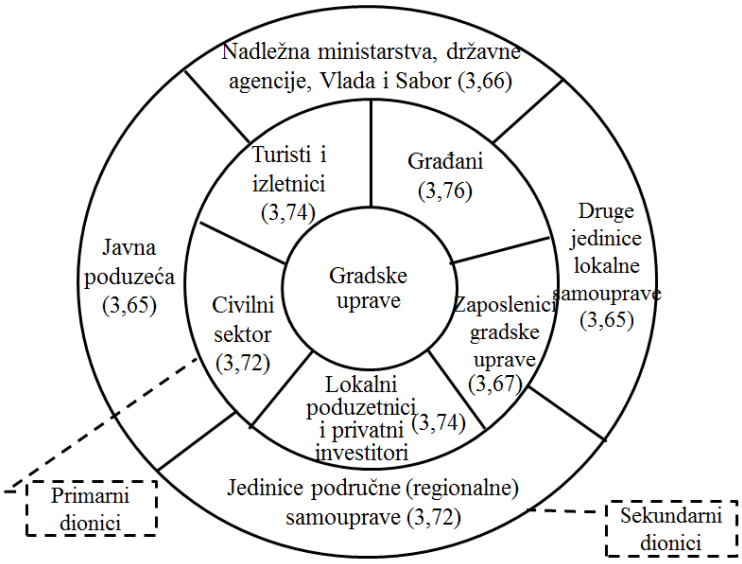
Rang lista skupina dionika prema razini tržišne orijentiranosti (tablica 48.) upućuje da se percepcija dijelom poklapa s rang listom najrelevantnijih dionika prema mišljenju eksperata lokalne samouprave prema tablici 30. (točka 7.2.1.). Pritom, najveće otklone između rang liste tržišne orijentiranosti gradskih uprava (prema mišljenju ispitanika) i važnosti dionika (prema mišljenju eksperata), predstavljaju: skupina turista i izletnika (rang 3 nasuprot rangu 9), javna poduzeća (rang 3 nasuprot rangu 7), te lokalni poduzetnici i privatni investitori (rang 2 nasuprot rangu 6).

Ove razlike moguće je objasniti prigodnim izborom eksperata, koji većinom pripadaju kategoriji 'velikih' gradova (Rijeka) i koji jedini (uz županije) imaju u svom djelokrugu poslove poticanja poduzetnika i investitora. Pored toga veliki gradovi, središta su većine podružnica hrvatskih javnih poduzeća, pa se oni od strane eksperata percipiraju, važnijima od prosječnih percepcija ispitanika u svim gradovima. Sličan utjecaj na rangiranje važnosti ima činjenica da eksperti dolaze iz razvijenih turističkih destinacija (Opatija, Cres), odnosno grada koji tendira jačanju turističkog sektora (Rijeka). Istovremeno ispitanici koji predstavljaju reprezentativni uzorak gradova Republike Hrvatske pripadaju većinom manjim gradovima (koji nemaju ovlasti poticanja poduzetnika i investitora, a često niti podružnicu nekog od javnih poduzeća), odnosno kako je prethodno istaknuto, čak 61 % gradova u uzorku, pripada turistički nerazvijenim ili manje razvijenim gradovima.

Radi provjere utjecaja gospodarske strukture gradova na mišljenja ispitanika o važnosti skupine dionika turisti i izletnici, iz rezultata cjelokupnog uzorka ekstrahirani su rezultati za 23 turistički razvijena grada.[98] Za ovu skupinu gradova, prosječna razina tržišne orijentacije prema turistima i izletnicima iznosi 3,7418, dok za cijeli uzorak iznosi 3,6333. Korigiranjem izvorne rang liste tržišne orijentiranosti prema skupinama dionika na tablici 48. s rezultatom tržišne orijentacije prema turistima i izletnicima za skupinu 23 turistički razvijena grada, situacija se mijenja te prva tri mjesta zauzimaju: građani, lokalni poduzetnici i privatni investitori te turisti i izletnici. To su ujedno skupine dionika, koje su brojni autori prepoznali kao najrelevantnije skupine korisnika lokalnih javnih usluga (šire u točki 3.3.2.2.).

Slijedom pristupa autora: Clarkson 1998 (citirano u Freeman i dr. 2010: 207), Savage i dr. 1991: 62 i Freeman i dr. 2007 (citirano u Freeman i dr. 2010: 26),[99] dionici se mogu podijeliti na 'primarne' dionike (one skupine bez čije potpore bi poslovanje prestalo biti održivo, tj. oni koji imaju ekonomski, izravni i nužni utjecaj), i 'sekundarne' dionike (one skupine koje mogu utjecati na poslovanje ili na primarnu skupinu dionika, manje su kritične za njegov opstanak, ali imaju određeni utjecaj ili su pod utjecajem poslovnog subjekta). Sukladno rang listi prosječne tržišne orijentacije prema pojedinim dionicima, korigiranoj s rezultatima za turističke gradove, moguće je prikazati mapu primarnih i sekundarnih dionika gradskih uprava u Republici Hrvatskoj (shema 10.).

Shema 10. Mapa dionika hrvatske lokalne samouprave



Izvor: istraživanje autora

[98] Gradovi za koje je omjer broja dolazaka turista prema broju stanovnika veći od dva (prosjek uzorka = 5,6).
[99] Šire u točki 4.1. (shema 4.1.).

8.2.2. Korelacijska analiza tržišne orijentacije prema svim dionicima

Kroz analizu razina tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika, potvrđen je prvi dio pomoćne hipoteze H1b, koja govori o tome da su „razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog intenziteta“. Drugi dio ove hipoteze govori i da su te razine tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika „međusobno zavisne“, što se u nastavku analizira pomoću korelacijske analize.

Tablica 49. Korelacijska analiza tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika

Korelacije										
		GRA	POD	TUR	CIV	MIN	JAVP	ZUP	ZAP	KON
GRA	Pearson korel.	1	0,970**	0,874**	0,925**	0,889**	0,891**	0,888**	0,899**	0,882**
	Sig. (2-strano)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
POD	Pearson korel.	,970**	1	0,874**	0,926**	0,906**	0,909**	0,892**	0,913**	0,890**
	Sig. (2-strano)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
TUR	Pearson korel.	0,874**	0,874**	1	0,907**	0,847**	0,846**	0,819**	0,842**	0,855**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
CIV	Pearson korel.	0,925**	0,926**	0,907**	1	,891**	0,891**	0,883**	0,883**	0,885**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
MIN	Pearson korel.	0,889**	0,906**	0,847**	0,891**	1	0,969**	0,967**	0,943**	0,937**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
JAVP	Pearson korel.	0,891**	0,909**	0,846**	0,891**	0,969**	1	0,954**	0,928**	0,931**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
ZUP	Pearson korel.	0,888**	0,892**	0,819**	0,883**	0,967**	0,954**	1	0,930**	0,930**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
ZAP	Pearson korel.	0,899**	0,913**	0,842**	0,883**	0,943**	0,928**	0,930**	1	0,964**
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
KON	Pearson korel.	0,882**	0,890**	0,855**	0,885**	0,937**	0,931**	0,930**	0,964**	1
	Sig. (2-strano)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129

Legenda: GRA = Građani, POD = Lokalni poduzetnici i privatni ulagači, TUR = Turisti i izletnici, CIV = Civilni sektor, MIN = Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, JAVP = Javna poduzeća, ZUP = Županija kojoj grad pripada, ZAP = Zaposlenici gradske uprave, KON = Druge jedinice lokalne samouprave (konkurenti).
Napomena: ** - korelacija je značajna na razini p = 0,01.
Izvor: istraživanje autora

Rezultati iz tablice 49. ukazuju na pozitivnu i jaku povezanost[100] između tržišnih orijentacija prema pojedinim dionicima, tj. ukazuju da postoji velik utjecaj jedne skupine dionika na drugu, odnosno da jedna skupina dionika ima veliku ulogu u ostvarenju tržišne orijentacije kod druge skupine dionika. Sve promatrane veze su statistički značajne na razini p = 0,01.[101]

Iz prikaza rezultata treba istaknuti neke od najznačajnih korelacija. Tako tržišna orijentacija kod građana ima najjaču statistički značajnu povezanost s tržišnom orijentacijom lokalnih poduzetnika i privatnih investitora (r = 0,970; p < 0,01), a tržišna orijentacija lokalnih poduzetnika i privatnih investitora s tržišnom orijentacijom civilnog sektora (r = 0,926; p < 0,01) i zaposlenika gradske uprave (r = 0,913; p < 0,01). Slijedi da ako se gradske uprave snažnije tržišno orijentiraju prema građanima, moguće je postići veću tržišnu orijentaciju prema lokalnim poduzetnicima i privatnim investitorima, a zatim i prema civilnom sektoru te zaposlenicima gradske uprave.

Ove povezanosti se mogu obrazložiti činjenicom da se građani istovremeno pojavljuju i u ulozi zaposlenika, vlasnika i/ili potrošača lokalnih poduzetnika i privatnih investitora, a lokalni poduzetnici i privatni investitori su blisko povezani s civilnim sektorom (primjerice, kroz socijalno poduzetništvo) i zaposlenicima gradske uprave (primjerice, kada se pojavljuju u ulozi dobavljača ili partnera gradske uprave). Nadalje, skupina dionika nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor Republike Hrvatske, je najsnažnije povezana s tržišnom orijentacijom javnih poduzeća (r = 0,969; p < 0,01) i županija (r = 0,967; p < 0,01). Proizlazi, da snažna povezanost gradske uprave s nadležnim ministarstvima, državnim agencijama, Vladom i Saborom Republike Hrvatske, može omogućiti višu razinu tržišne orijentacije prema javnim poduzećima (obično u pretežitom vlasništvu i pod nadzorom tijela nacionalne razine) i županijama (čije se ovlasti i raspoloživi resursi isprepliću i nadopunjuju s onima gradskih uprava). Treba istaknuti i snažnu povezanost tržišne orijentacije zaposlenika gradskih uprava s tržišnom orijentacijom drugih jedinica lokalne samouprave (r = 0,964; p < 0,01). Ova povezanost se može tumačiti na način da je moguće kroz jačanje (interne) tržišne

[100] Veza je jaka ako je koeficijent veći od 0,7 (što je koeficijent bliže 1, bilo pozitivno ili negativno, veza je jača) prema Bryman i Cramer 2005: 219 ili Rowntree 1991: 170.

[101] Ovdje treba uzeti u obzir mogućnost pojave tzv. 'halo efekta' (odnosno *halo error*) budući da je prosječno 56 %, ispitanika (raspon od 40,3 % do 72,1 %) na 11 tvrdnji u sklopu MARKOR ljestvice, koje su postavljene s više potpitanja (engl. *multi-item*) odgovaralo istom ocjenom za sve dionike, što može umanjiti veličinu varijance. Halo efekt se definira kao nevoljkost ili nesposobnost ispitanika da diferencira odgovore među više ponuđenih tvrdnji. Pri njegovoj analizi treba uzeti da samo dio detektiranog halo efekta, predstavlja stvarni halo efekt, a ostalo su izvorni odgovori ispitanika (Lüttin 2012 :11 i 14). Statističke metode uklanjanja negativnih učinaka halo efekta, se oslanjaju na procjenu stvarne razine halo efekta, što se drži praktički neizvedivim. Moguće su korekcije mjernog instrumenta pomoću različitih pristupa, primjerice, odgovaranja na sve tvrdnje za jednog dionika, pa narednog (više u Lüttin 2012: 23-27).

orijentiranosti prema zaposlenicima gradske uprave, postići bolju (eksternu) tržišnu orijentiranost prema drugim lokalnim samoupravama (s kojima često postoje različiti oblici suradnje, ali i elementi tržišnog natjecanja u primjerice, privlačenju investitora, turista ili različitih oblika financiranja).

Pored navedenih primjera, najsnažnije povezanosti između skupina dionika, podjednako snažne korelacije se mogu iščitati i među drugim skupinama, što navodi na zaključak da unapređenje razine tržišne orijentiranosti prema jednoj skupini dionika, može dovesti do jačanja utjecaja na tržišnu orijentaciju drugih skupina dionika, odnosno do određenog sinergijskog učinka. Slijedi da gradske uprave trebaju spoznati ove obostrane relacije i međusobnu ovisnost među skupinama dionika i zatim kvalitetnije usmjeriti svoje aktivnosti i preciznije odrediti moguće rezultate tih aktivnosti izravno ili posredno prema pojedinim skupinama, ovisno o jačini međusobnih veza pojedinih skupina dionika.

Situacija visoke međusobne povezanosti skupina dionika, već je opetovano prepoznata u dioničkoj literaturi. Primjerice, Donaldson i Preston 1995, Freeman 1984, 1994, Freeman i dr. 2007, Harrison i dr. 2010, Jones 1995, Jones i Wicks 1999 (citirano u Harrison i Wicks 2013: 101 i 117), ističu da su poslovni subjekti skloniji ostvarivati bolje performanse kada su interesi njihovih dionika usuglašeni ili se barem uvelike preklapaju. Nadalje, raste suglasnost znanstvenika da su dionici izravno ili neizravno uključeni u mrežu međuodnosa, a mogu se i udružiti s drugim dionicima po određenim temama (Maignan i dr. 2011: 315).

Zato bi primarni način promišljanja menadžera trebao biti usmjeren na suradnju, umjesto na sukobe zbog suprotstavljenih interesa. Primjerice, kod gradskih uprava mogući su sukobi interesa građana i lokalnih poduzetnika za usmjeravanje većeg dijela ograničenih javnih resursa za socijalne pomoći potrebitim građanima, umjesto za poduzetničke poticaje ili *vice versa*. Rješenje ovakvog sukoba, treba sukladno dioničkom pristupu, (Hunt i Morgan 1995, Greenley i Foxall 1997, Miller i Lewis 1991, citirano u Drummond i dr. 2000: 576), biti utemeljeno na stvaranju vrijednosti (ne samo financijske) za sve dionike. Tako gradska uprava može obrazložiti da usmjeravanje više sredstava za poticanje poduzetništva, pozitivno djeluje i na pružanje više socijalne pomoći (kroz veće povrate putem prireza i/ili poreza na dohodak). Pritom, gradske uprave trebaju voditi da veća tržišna orijentiranost prema višestrukim dionicima daje učinke kroz duže razdoblje (tzv. *lag effect*) te je jedna od zadaća da se kroz regulaciju, edukaciju ili javne politike postigne potpunije razumijevanje različitih interesa dionika (primjerice, Harrison i Wicks 2013: 117).

Slijedom provedene analize i s obzirom na to da su vrijednosti koeficijenata korelacije različite i statistički značajne, može se zaključiti da postoji statistički značajna, pozitivna i jaka veza različitog intenziteta između tržišnih orijentacija pojedinih dionika te se **u cijelosti prihvaća hipoteza H1b**.

8.2.3. Sveukupna tržišna orijentacija gradskih uprava prema skupinama dionika

U svrhu utvrđivanja utjecaja tržišne orijentacije pojedine skupine dionika na ukupnu tržišnu orijentaciju provedena je faktorska analiza, pri čemu je korištena metoda glavnih komponenata (engl. *principal component analysis*).

Prikladnost podataka za provođenje faktorske analize procijenjena je Kaiser-Mayer-Olkinovom mjerom koja iznosi 0,931. Vrijednost je visoka i upućuje da izlučeni faktor sadrži dovoljno varijabli. Bartlettov test sferičnosti je značajan (χ^2 = 2435,489, df = 36, Sig, = 0,000),[102] što znači da postoji jaka korelacija između varijabli (pojedine skupine dionika) i faktora (ukupna tržišna orijentacija).

Tablica 50. Faktorska analiza sveukupne tržišne orijentacije prema devet skupina dionika

Ukupna objašnjena varijanca

Komponenta	Početne vrijednosti (*Initial Eigenvalues*)			Ekstrahirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	% varijance	Kumulativni %	Ukupno	% varijance	Kumulativni %
1	8,231	91,455	91,455	8,231	91,455	91,455
2	0,299	3,321	94,776			
3	0,157	1,742	96,518			
4	0,109	1,216	97,734			
5	0,072	0,801	98,536			
6	0,047	0,519	99,054			
7	0,037	0,413	99,468			
8	0,025	0,275	99,743			
9	0,023	0,257	100,000			

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti.
Izvor: istraživanje autora

Rezultati provedene faktorske analize pokazuju kako su se tržišne orijentacije pojedinih skupina dionika grupirale u jedan faktor koji objašnjava 91,46 % ukupne varijance (informacija) sveukupne tržišne orijentacije. Pritom faktor treba imati karakterističnu vrijednost (*eigenvalue*), veću od 1, što je uobičajeni kriterij za uspješan faktor (Leech i dr. 2005: 82). S obzirom na to da je prema Hair i dr. (2006: 119-121), minimalna preporučena vrijednost postotka objašnjene varijance 60 %, navedeni se postotak drži prihvatljivim.

[102] Kaiser Meyer Olkin mjera (kriterij) preporuča vrijednosti veće od 0,7, a nije prihvatljivo ako su < 0,5. Bartlett test treba biti značajan, tj. veličina signifikantnosti < 0,05 (Leech i dr. 2005: 82).

Tablica 51. Matrica komponenata faktorske analize sveukupne tržišne orijentacije prema skupinama dionika

Matrica komponenti[a]

Matrica komponenata faktorske analize	Komponenta
	1
Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH	0,971
Javna poduzeća	0,967
Zaposlenici gradske uprave	0,965
Lokalni poduzetnici i privatni ulagači	0,962
Druge jedinice lokalne samouprave	0,962
Županija kojoj jedinica lokalne samouprave pripada	0,961
Građani	0,955
Civilni sektor	0,951
Turisti i izletnici	0,913

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti.
a. 1 komponenta ekstrahirana.
Izvor: istraživanje autora

Tablica 51. sadrži faktorska opterećenja koja predstavljaju koeficijente korelacije između pojedinih skupina dionika i ukupne tržišne orijentacije. Razvidno je da su faktorska opterećenja visoka, na temelju čega se može zaključiti da sve skupine dionika imaju visoku razinu utjecaja na sveukupnu tržišnu orijentaciju. S obzirom na to da su sva faktorska opterećenja veća od najniže prihvatljive vrijednosti od 0,3 (Hair i dr. 2006: 128), promatrane veze (utjecaji) između pojedinih skupina dionika i ukupne tržišne orijentacije su značajne. Pri tome najjači značajan utjecaj na ukupnu tržišnu orijentaciju ima skupina dionika 'nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH', dok najslabiji (iako još uvijek vrlo jak) imaju 'turisti i izletnici'.

8.2.4. Struktura tržišne orijentacije prema komponentama tržišne orijentacije

Slijedom pomoćne hipoteze H1a potrebno je utvrditi kakav utjecaj imaju pojedine komponente (sastavnice) na cjelokupnu tržišnu orijentaciju gradskih uprava, odnosno na tržišnu orijentaciju gradskih uprava prema višestrukim dionicima. Za provjeru su korištene faktorska, odnosno korelacijska analiza.

8.2.4.1. Faktorska analiza komponenata tržišne orijentacije

U nastavku su prikazani rezultati faktorske analize za utvrđivanje značajnosti komponenata tržišne orijentacije. Kaiser-Mayer-Olkinova mjera iznosi 0,724, što upućuje da izlučeni faktor sadrži dovoljno varijabli. Bartlettov test (sferičnosti) je značajan (χ^2 = 165,459, df = 3, Sig, =

0,000), što znači da postoji jaka korelacija između varijabli (pojedine komponente) i faktora (ukupne tržišne orijentacije).

Tablica 52. Faktorska analiza utvrđivanja značajnosti komponenata tržišne orijentacije

Total Variance Explained

Komponenta	Početne vrijednosti (*Initial Eigenvalues*)			Ekstrahirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	% varijance		Ukupno	% varijance	
1	2,309	76,979	76,979	2,309	76,979	76,979
2	0,396	13,202	90,180			
3	0,295	9,820	100,000			

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti.
Izvor: istraživanje autora

Rezultati provedene faktorske analize pokazuju da tri komponente tržišne orijentacije (prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirana reakcija) objašnjavaju ukupno 76,98 % ukupne varijance (informacija) u sveukupnoj tržišnoj orijentaciji. Navedeni postotak je visok (veći je od 60 %) te pokazuje dobru međusobnu povezanost promatranih varijabli.

Tablica 53. Matrica komponenata faktorske analize komponenata tržišne orijentacije

Matrica komponenti[a]

Komponente tržišne orijentacije	Komponenta
	1
Prikupljanje informacija	0,898
Reakcija na informacije	0,875
Širenje informacija	0,859

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti.
a. 1 komponenta ekstrahirana.
Izvor: istraživanje autora

Tablica 53. prikazuje jačinu utjecaja pojedine komponente tržišne orijentacije na ukupnu tržišnu orijentaciju. Rezultati pokazuju visoke i pozitivne vrijednosti faktorskih opterećenja, što ukazuje na visok stupanj utjecaja svake pojedine komponente (prikupljanje informacija, širenje informacija, tržišno orijentirana reakcija) na ukupnu tržišnu orijentaciju. Osim toga, sva faktorska opterećenja imaju vrijednost veću od 0,3, što ukazuje na značajnu povezanost (utjecaj) promatranih varijabli.

8.2.4.2. Korelacijska analiza komponenata tržišne orijentacije

U sklopu konceptualizacije tržišne orijentacije prema Kohli i Jaworski (1990), pristupu, tri komponente ponašajnih aktivnosti konstrukta su intuitivno i učinkovito organizirane tako da prikupljanje informacija prethodi širenju informacija, a zatim i odgovaranju na informacije (Kwak i dr. 2013: 143). Ovaj pristup daje podjednaku važnost svakoj od tri komponente

tržišne orijentacije, što je i potvrđeno faktorskom analizom (točka 8.2.4.1.). Ipak reakcija na informacije se ističe kao ključna komponenta budući da prikupljanje i interno širenje informacija bez reakcije na informacije, daje vrlo male koristi (Kohli i Jaworski, 1990: 6).

Međusobna povezanost komponenti tržišne orijentacije istraživana je i s drukčijim polazištima. Primjerice, Grbac i First (2011: 377-378 i 388-389) su postavili hipoteze o povezanosti prikupljanja informacija i širenja informacija, kao nezavisnih varijabli s reakcijom na informacije, kao zavisnom varijablom. Na jednom od dva istraživana uzorka (za 2001. i 2011. godinu), u profitnom sektoru u Republici Hrvatskoj, su dokazali da postoji pozitivna i izravna povezanost između prikupljanja informacija i reakcije na informacije (i neizravna u odnosu na performanse), no pretpostavljena veza komponenti širenja informacija i reakcije na informacije utvrđena je statistički neznačajnom. Oba pristupa analizi odnosa među komponentama tržišne orijentacije, važna su u kontekstu istraživanja gradskih uprava.

U svrhu utvrđivanja međusobne povezanosti pojedinih komponenata tržišne orijentacije, kao i povezanosti komponenata s ukupnom tržišnom orijentacijom gradskih uprava, provedena je korelacijska analiza i to za ukupnu tržišnu orijentaciju, kao i za tržišnu orijentaciju prema svakoj od devet skupina dionika. Rezultati za ukupnu tržišnu orijentaciju i skupinu dionika građani (koju su ispitanici najviše ocijenili), prikazani su u nastavku, a pojedinačni prikazi ostalih skupina dionika dati su u prilogu 5. (tablice 1-8).

Tablica 54. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	0,660**	0,695**	0,884**
	Sig. (dvostrano)		0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	0,660**	1	0,608**	0,885**
	Sig. (dvostrano)	0,000		0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	0,695**	0,608**	1	0,859**
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000		0,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,884**	0,885**	0,859**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000	0,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Rezultati korelacijske analize pokazuju statistički značajne veze između komponenata tržišne orijentacije, kao i između komponenata tržišne orijentacije i ukupne tržišne orijentacije (p <

0,01). S obzirom na stupanj povezanosti, koeficijenti ukazuju na pozitivnu, te srednje jaku do jaku povezanost promatranih komponenata.[103]

Promatrajući vrijednosti koeficijenata korelacije, razvidno je da sve komponente imaju najjaču vezu upravo s ukupnom tržišnom orijentacijom. Što se tiče međusobne povezanosti pojedinih komponenata, komponenta prikupljanje informacija najjače je povezana s komponentom reakcija na informacije (r = 0,695; p < 0,01), dok je komponenta širenje informacija najjače povezana s komponentom prikupljanje informacija (r = 0,660; p < 0,01). U nastavku su prikazani rezultati za skupinu dionika – građani (tablica 55.), a u tablici 56. se nalazi sažeti prikaz svih korelacijskih koeficijenata prema devet skupina dionika, pojedinim komponentama i ukupnom tržišnom orijentacijom.

Tablica 55. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za grupu dionika **građani**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	0,567**	0,713**	0,870**
	Sig. (dvostrano)		0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	0,567**	1	0,601**	0,857**
	Sig. (dvostrano)	0,000		0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	0,713**	0,601**	1	0,870**
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000		0,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,870**	0,857**	0,870**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000	0,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Rezultati korelacijske analize pokazuju statistički značajne veze između pojedinih komponenata tržišne orijentacije, kao i između komponenti tržišne orijentacije i ukupne tržišne orijentacije za grupu dionika građani (p < 0,01). S obzirom na stupanj povezanosti, koeficijenti ukazuju na pozitivnu, te srednje jaku do jaku povezanost promatranih komponenata. Promatrajući vrijednosti koeficijenata korelacije, razvidno je da sve komponente imaju najjaču vezu s varijablom tržišna orijentacija.

U pogledu međusobne povezanosti pojedinih komponenti, komponenta prikupljanje informacija najjače je povezana s komponentom reakcija na informacije (r = 0,713; p < 0,01).

[103] Veza je vrlo slaba ako je koeficijent < 0,19, slaba ako je koeficijent > 0,20 < 0,39, srednje jaka ako je koeficijent > 0.40 < 0,69, jaka ako je koeficijent > 0,70 < 0,89 i vrlo jaka ako je koeficijent > 0,90 (Bryan i Cramer, 2005: 219, prema Cohen i Holiday, 1982).

Komponenta širenje informacija također ima najjaču povezanost s komponentom reakcija na informacije (r = 0,601; p < 0,01).

Rezultati korelacijske analize za sve ostale dionike dati su u tablicama 1-8, u prilogu 5., ovog doktorskog rada, a u nastavku su u tablici 56., sublimirani rezultati (korelacijski koeficijenti) za svih devet skupina dionika, kao i rezultati utjecaja komponenata na ukupnu tržišnu orijentaciju gradskih uprava slijedom rezultata prikazanih na tablici 54.

Tablica 56. Rezultati korelacijske analize međusobne povezanosti po komponentama za sve skupine dionika i ukupnu tržišnu orijentaciju

Dionici/ korelacija	GRA	POD	TUR	CIV	MIN	JAVP	ZUP	ZAP	KON	∑TO
PRI – SIR	**0,567** 32,15%	**0,547** 29,92%	**0,557** 31,02%	**0,620** 38,44%	**0,413** 17,06%	**0,385** 14,82%	**0,449** 20,16%	**0,286** 8,18%	**0,458** 20,98%	**0,660** 43,56%
SIR – REA	**0,601** 36,12%	**0,581** 33,76%	**0,598** 35,76%	**0,634** 40,20%	**0,541** 29,27%	**0,540** 29,16%	**0,540** 29,16%	**0,498** 24,80%	**0,498** 24,80%	**0,608** 36,97%
PRI – REA	**0,713** 50,84%	**0,713** 50,84%	**0,697** 48,58%	**0,665** 44,22%	**0,492** 24,21%	**0,469** 22,00%	**0,435** 18,92%	**0,295** 8,70%	**0,447** 19,98%	**0,695** 48,30%
REA – TO	**0,870** 75,69%	**0,871** 75,86%	**0,868** 75,34%	**0,856** 73,27%	**0,809** 65,45%	**0,804** 64,64%	**0,785** 61,62%	**0,731** 53,44%	**0,771** 59,44%	**0,859** 73,79%

Legenda: GRA = Građani, POD = Lokalni poduzetnici i privatni ulagači, TUR = Turisti i izletnici, CIV = Civilni sektor, MIN = Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, JAVP = Javna poduzeća, ZUP = Županija kojoj grad pripada, ZAP = Zaposlenici gradske uprave, KON = Druge jedinice lokalne samouprave (konkurenti), PRI – prikupljanje informacija, SIR – širenje informacija, REA – reakcija na informacije, TO = tržišna orijentacija

Napomene: sve korelacije su značajne na razini p = 0,01; postoci u tablici su dobiveni kvadriranjem svakog koeficijenta korelacije i zatim množenjem s 100

Izvor: istraživanje autora

Prethodno opisani rezultati (tablica 56.), upućuju da postoji jaka povezanost komponente reakcije na informacije i ukupne tržišne orijentacije (r = 0,731 do 0,871; p < 0,01), što potvrđuje temeljnu postavku konstrukta da upravo reakcija na informacije, operacionalizira prethodne dvije komponente (prikupljanje i širenje informacija), te ih dovodi u vezu s (poboljšanim) performansama. Nadalje, sve korelacijske veze između komponenti u analizi ukupne tržišne orijentacije su srednje jake (r = 0,608 do 0,695; p < 0,01). Kod pojedinih dionika situacija je različita.

Uspoređujući rezultate korelacijske analize za svih devet skupina dionika može se zaključiti da povezanost između pojedinih komponenata tržišne orijentacije po dioniku varira u rasponu od slabe do jake, pri čemu su sve veze pozitivne i statistički značajne. Nadalje, sve pojedinačne komponente u svim skupinama dionika imaju najjaču (jaku) povezanost s

ukupnom tržišnom orijentacijom po dioniku (prema tablicama u prilogu 5., od r = 0,731 za komponentu reakcija na informacije kod zaposlenika gradskih uprava, do r = 0,881 za komponentu prikupljanje informacija kod skupine civilni sektor; p < 0,01). Pri tome koeficijenti korelacije ukazuju na pozitivne, jake i statistički značajne veze, što navodi na zaključak da gradske uprave uspješno koriste prikupljene informacije i uz sudjelovanje svih odjela, kreiraju i implementiraju aktivnosti koje čine tržišno orijentirani odgovor na potrebe i želje dionika. Proizlazi da gradske uprave dobro usmjeravaju svoje napore ka ostvarenju tržišne orijentiranosti prema dionicima.

Najjače veze (srednje i visoke jakosti od r = 0,547 do 0,713; p < 0,01), između pojedinih komponenata tržišne orijentacije su utvrđene za četiri skupine dionika (građani, lokalni poduzetnici i privatni investitori, turisti i izletnici te civilni sektor), koji ujedno predstavljaju i ključne skupine korisnika lokalnih javnih usluga, svrstane u skupinu tzv. 'primarnih' dionika (prema shemi 8.1.). Kod ove četiri skupine dionika može se zamijetiti da druga najsnažnija, srednje jaka do jaka veza (r od 0,665 do 0,713; p < 0,01), postoji između komponente prikupljanja informacija i reakcije na informacije, dok su veze između prikupljanja i širenja informacija te širenja i reakcije na informacije nešto niže, ali i dalje srednje jakosti, pozitivne i statistički značajne. Ovi rezultati se mogu objasniti u kontekstu gradskih uprava u manjim gradovima, gdje je broj zaposlenika manji (24 gradske uprave u uzorku imaju prosječno između 2013. i 2015, godine, manje od 20 zaposlenih i to od 4 do 20), a 23 gradske uprave imaju samo jedan jedinstveni upravni odjel (ured – služba gradonačelnika, nije uključena). U takvim sredinama širenje informacija (formalno ili neformalno), ima manji značaj, budući da je često prikupljanje i reakciju na informacije moguće objediniti u istim osobama (gradonačelnici i pročelnici u malim gradskim upravama) te postići sličnu razinu tržišne orijentacije kao i kod većih gradskih uprava.

S druge strane najslabije veze, su dobivene za skupinu dionika zaposlenici gradske uprave, gdje su utvrđene slabe i srednje jake pozitivne i statističke značajne veze između svih triju komponenti tržišne orijentacije (r = 0,286 do 0,498; p < 0,01), dok je veza reakcije na informacije i ukupne tržišne orijentacije za ovu skupinu dionika jaka (0,731; p < 0,01). Ovakvi rezultati upućuju da je internoj tržišnoj orijentaciji prema skupini dionika zaposlenici gradske uprave, posvećena nedovoljna pažnja. Zbog značaja zaposlenika gradskih uprava u kontekstu prikupljanja i širenja informacija, kao i predlaganja i izvršavanja aktivnosti koje

mogu doprinijeti tržišnoj orijentiranosti, u sklopu reakcija na te informacije, ovi razmjerno lošiji rezultati upozoravaju da postoji prostor za unapređenja.

Nadalje, promatranjem korelacijskih koeficijenata u tablici 56. za tri komponente tržišne orijentacije, može se zaključiti da je kod ukupne tržišne orijentacije riječ o srednje jakim vezama ($r = 0{,}608$ do $0{,}660$; $p < 0{,}01$). Pritom kod četiri skupine dionika (građani, lokalni poduzetnici i privatni investitori, turisti i izletnici te civilni sektor), intenzitet veza između komponenti je sličan (29,92 % do 40,20 %), odnosno veze su srednje jake ($r = 0{,}547$ do $0{,}634$; $p < 0{,}01$). Intenzitet veza među komponentama tržišne orijentacije kod dvije skupine dionika (zaposlenici gradske uprave i druge jedinice lokalne samouprave – konkurenti), je također podjednak i to razmjerno nizak, odnosno veze su slabe ili srednje jake ($r = 0{,}286$ do $0{,}458$; $p < 0{,}01$), dok su kod tri skupine dionika (nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, javna poduzeća i županije), veze između širenja i reakcije na informacije srednje jake ($r = 0{,}540$ do $0{,}541$; $p < 0{,}01$), a veze između prikupljanja i širenja informacija slabog do srednje jakog intenziteta (14,82 % do 20,16 %, odnosno $r = 0{,}385$ do $0{,}449$). Iz ovih rezultata se može zaključiti da komponente kod većine, odnosno ⅔ dionika, imaju podjednak intenzitet, dok se korelacijska povezanost komponenti tržišne orijentacije kod tri preostala dionika, svrstava u različite kategorije (slaba ili srednje jaka), ali i dalje razmjerno malih razlika u intenzitetu.

Slijedom analiziranog, prikupljanje informacija, širenje informacija i reakcija na informacije su statistički značajne i međusobno povezane komponente ukupne tržišne orijentacije, odnosno čimbenici koji na ukupnu tržišnu orijentaciju gradskih uprava utječu pozitivno i s podjednakim intenzitetom te se **prihvaća pomoćna hipoteza H1a.**

8.2.5. Utjecaj tržišne orijentacije na organizacijske i performanse korisnika usluga

Kako bi se testirala hipoteza H1c korištena je korelacijska analiza. Pri tome je testiran stupanj i priroda povezanosti između ukupne tržišne orijentacije i ukupnih performansi, ukupne tržišne orijentacije i organizacijskih performansi te između ukupne tržišne orijentacije i performansi korisnika, tj. performansi zadovoljstva. Analiza je provedena na uzorku 79 gradova, a temelji se na izračunavanju Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Tablica 57. Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i ukupnih performansi

Korelacije			
		Tržišna orijentacija	Ukupne performanse
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	1	0,490**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	79	79
Ukupne performanse	Pearson korelacija	0,490**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Koeficijent korelacije ukazuje na srednje jaku, pozitivnu i statistički značajnu povezanost između ukupne tržišne orijentacije i ukupnih performansi gradova ($r = 0,490$; $p < 0,01$). Prema tome, što je veća tržišna orijentacija gradova, to su i bolje njihove ukupne performanse (i obratno).

Tablica 58. Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i organizacijskih performansi

Korelacije			
		Tržišna orijentacija	Organizacijske performanse
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	1	0,407**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	79	79
Organizacijske performanse	Pearson korelacija	0,407**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Povezanost između tržišne orijentacije i organizacijskih performansi je srednje jaka, statistički značajna i pozitivna ($r = 0,407$; $p < 0,01$). U skladu s time, što je bolja tržišna orijentacija, bolje su i organizacijske performanse (i obratno).

Tablica 59. Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i performansi korisnika

Korelacije			
		Tržišna orijentacija	Pokazatelji zadovoljstva korisnika
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	1	0,458**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	79	79
Pokazatelji zadovoljstva korisnika	Pearson korelacija	0,458**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Rezultati prikazani u tablici 59. ukazuju na srednje jaku, pozitivnu i statistički značajnu vezu između ukupne tržišne orijentacije i pokazatelja zadovoljstva ($r = 0,458$; $p < 0,01$). Slijedi da, bolja tržišna orijentacija, ima za posljedicu i bolje pokazatelje zadovoljstva korisnika lokalnih javnih usluga.

Uspoređujući sve tri testirane veze, razvidno je kako je najjača (statistički značajna), veza između tržišne orijentacije gradskih uprava i njihovih ukupnih performansi, dok je najslabijeg stupnja veza između ukupne tržišne orijentacije gradskih uprava i njihovih organizacijskih performansi.

Na temelju provedene korelacijske analize, može se zaključiti da tržišna orijentacija gradskih uprava pozitivno i značajno utječe na ukupne performanse gradova, kao i na organizacijske performanse i na performanse korisnika (pokazatelje zadovoljstva), te se **prihvaća hipoteza H1c**.

8.3. Utjecaj poduzetničke orijentacije na organizacijske i performanse korisnika

U sklopu hipoteze H2 pretpostavlja se da primjena poduzetničke orijentacije u gradskim upravama može osigurati prednosti kroz pozitivne utjecaje na organizacijske performanse i performanse (zadovoljstvo) korisnika lokalnih javnih usluga. Prethodno je utvrđeno da poduzetnička orijentacija za sve gradove u uzorku iznosi 3,71 (uz standardnu devijaciju 0,402), što se slijedom pristupa primijenjenog za tržišnu orijentaciju,[104] može držati **srednjom razinom poduzetničke orijentiranosti** gradskih uprava.

Kako bi se testirala hipoteza H2, korištena je korelacijska analiza. Pri tome je testirana razina i priroda povezanosti između poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi, poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi te poduzetničke orijentacije i performansi korisnika, tj. zadovoljstva korisnika. Analiza je provedena na uzorku 79 gradova, a temelji se na izračunavanju Pearsonovog koeficijenta korelacije.

[104] Prema Lawton i Parasuraman 1980, citirano u Bathgate i dr. 2006: 335 i Kowalik 2011**:** 64, vidjeti šire u točki 8.2.1.

Tablica 60. Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi

Korelacije			
		Poduzetnička orijentacija	Ukupne performanse
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	1	0,603**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	79	79
Ukupne performanse	Pearson korelacija	0,603**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Koeficijent korelacije ukazuje na srednje jaku, pozitivnu i statistički značajnu povezanost između poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi gradova ($r = 0,603$; $p < 0,01$). Prema tome, što je veća poduzetnička orijentacija gradova, to su i bolje njihove ukupne performanse (i obratno).

Tablica 61. Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi

Korelacije			
		Poduzetnička orijentacija	Organizacijske performanse
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	1	0,475**
	Sig. (dvostrano)		0,002
	N	79	79
Organizacijske performanse	Pearson korelacija	0,475**	1
	Sig. (dvostrano)	0,002	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Povezanost između poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi je srednje jaka, statistički značajna i pozitivna ($r = 0,475$; $p < 0,01$). U skladu s time, što je bolja poduzetnička orijentacija, bolje su i organizacijske performanse, i obratno.

Tablica 62. Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i pokazatelja zadovoljstva

Korelacije			
		Poduzetnička orijentacija	Pokazatelji zadovoljstva korisnika
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	1	0,580**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	79	79
Pokazatelji zadovoljstva korisnika	Pearson korelacija	0,580**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).			

Izvor: istraživanje autora

Rezultati prikazani u tablici 62. ukazuju na srednje jaku, pozitivnu i statistički značajnu vezu između poduzetničke orijentacije i pokazatelja zadovoljstva ($r = 0,580$; $p < 0,01$). Prema tome, što je bolja poduzetnička orijentacija, bolji su i pokazatelji zadovoljstva. Uspoređujući sve tri testirane veze, razvidno je kako je najjača (i statistički značajna) veza između poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi, dok je najslabijeg stupnja veza između poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi.

Kako bi se utvrdili uzroci razlika koje se pojavljuju u izmjerenoj razini utjecaja konstrukta tržišne, odnosno poduzetničke orijentacije, tj. da bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika u razini dvaju skupina performansi (organizacijske performanse i performanse korisnika), primijenjen je t-test za nezavisne uzorke. Izračunom aritmetičke sredine za pojedinu skupinu performansi utvrđeno je kako razina organizacijskih performansi iznosi 3,39 (sa standardnom devijacijom 0,340), dok je razina performansi korisnika 3,60 (sa standardnom devijacijom 0,549). Uspoređujući razine performansi (prosječne ocjene), za svaku skupinu performansi, vidljivo je kako performanse korisnika imaju nešto višu razinu. Standardne devijacije za obje komponente ukazuju na malu raspršenost podataka.

Rezultati t-testa pokazuju da su uočene razlike statistički značajne na razini $p = 0,01$ ($t = 2,804$; $p = 0,0006$). Može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u razinama promatranih skupina performansi, tj. da performanse korisnika imaju značajno višu razinu od organizacijskih performansi.

Slabija razina povezanosti tržišne, a posebno poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi, slijedi rezultate kojima je utvrđena statistički značajna razlika između razina organizacijski performansi i performansi (zadovoljstva) korisnika. Iako su sve performanse subjektivno mjerene ove razlike u ocjenjivanju dvaju skupina performansi, mogu se objasniti činjenicom da se u sklopu organizacijskih performansi, pretežito ispituju objektivno lako provjerljivi podaci (primjerice, kretanje veličina prihoda proračuna, visina stopa prireza, broja zaposlenih, postojanja strateškog dokumenta i slično). S druge strane u sklopu ocjenjivanja performansi korisnika (pokazatelja zadovoljstva), utvrđuje se percepcija ispitanika u pogledu zadovoljstva korisnika, primjerice, vrstom, kvalitetom, cijenom ili dostupnošću lokalnih javnih usluga, za što ne postoje objektivna mjerila, pa na mišljenja ispitanika nema utjecaj poznavanje istih (što je prisutno kod organizacijskih, prvenstveno financijskih performansi).

Na temelju provedene korelacijske analize, može se zaključiti da poduzetnička orijentacija gradskih uprava pozitivno i značajno utječe na ukupne performanse gradova, kao i na organizacijske performanse i na performanse korisnika (pokazatelje zadovoljstva) te se **prihvaća hipoteza H2**.

8.4. Regresijska analiza povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije sa subjektivno mjerenim performansama

U sklopu provjere utjecaja tržišne i poduzetničke orijentacije, na performanse gradskih uprava, prethodno je ispitana razina međusobne povezanosti oba konstrukta (točke 8.2.6. i 8.3), koja je pokazala srednje jaku korelaciju u oba slučaja. Da bi se utvrdila povezanost između obaju koncepata i performansi, provedena je višestruka regresijska analiza.

Višestruka ili multipla regresija (engl. *multiple regression*) složena je statistička metoda kojom se utvrđuje povezanost između više nezavisnih varijabli (prediktori) i jedne zavisne varijabla (kriterij). Prema Hair i dr. (2010: 168 i 187) višestruka se regresijska analiza provodi kroz šest glavnih koraka: određivanje ciljeva, dizajn istraživanja, provjera pretpostavki, ocjena regresijskog modela i njegove prikladnosti, interpretacija regresijskog modela, provjera valjanosti rezultata. Slijedi prikaz rezultata provedene analize prema navedenim fazama.

U ovom radu se višestruka regresijska analiza provodi s namjerom utvrđivanja povezanosti tržišne i poduzetničke orijentacije, s jedne strane, te ukupnih performansi, s druge strane. Ciljevi provođenja višestruke regresijske analize su:

- ukazati na pozitivnu linearnu vezu između tržišne orijentacije i poduzetničke orijentacije te ukupnih performansi;
- predvidjeti razinu ukupnih performansi na temelju tržišne orijentacije i poduzetničke orijentacije;
- utvrditi stupanj i značajnost utjecaja tržišne orijentacije i poduzetničke orijentacije na ukupne performanse.

Kako bi se ostvarili ciljevi, definiran je regresijski model koji uključuje dvije nezavisne i jednu zavisnu varijablu. Nezavisne varijable (prediktore) u regresijskom modelu predstavljaju tržišna i poduzetnička orijentacija. Zavisna varijabla (kriterij) je varijabla ukupne

performanse.[105] Sve varijable mjerene su na omjernoj ljestvici koja ima karakter intervalne ljestvice jer su intervali između ocjena na ljestvici jednaki. Odnos nezavisnih varijabli (tržišne i poduzetničke orijentacije) i zavisne varijable (performansi) prikazan je u sklopu konceptualnog modela (shema 7.1.).

Analiza je provedena na uzorku od 129 ispitanika, 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 od 5 : 1 (Hair i dr. 2010: 175-176). U konkretnom slučaju, odnos je 64,5 : 1 (129 ispitanika i 2 varijable).

Regresijska analiza pretpostavlja ispunjenje određenih preduvjeta. Zadovoljiti pretpostavke važno je kako bi analiza dala najbolje moguće rezultate koji će biti reprezentativni. Kao najvažnije preduvjete, Leech i dr. (2005: 90), ističu međusobnu linearnu povezanost nezavisnih i zavisne varijable te normalnost distribucije podataka. Poseban problem koji se može pojaviti je i multikolinearnost koja može dovesti do krive interpretacije rezultata. Multikolinearnost (ili kolinearnost) predstavlja visoku interkorelaciju između nezavisnih varijabli. Upućuje na to da nezavisne varijable sadrže velik broj istih informacija (Leech i dr. 2005: 90). Zbog toga je provedeno ispitivanje prikladnosti varijabli u konkretnom modelu.

Provjera normalnosti distribucije uključuje ispitivanje simetričnosti i zaobljenosti. U tablici 63. prikazani su koeficijenti asimetrije (engl. *skewness*) i koeficijenti zaobljenosti (engl. *kurtosis*), varijabli u regresijskom modelu.

Tablica 63. Provjera normalnosti distribucije varijabli u regresijskom modelu

	Prosjek	Standardna devijacija	Asimetrija	Zaobljenost
Poduzetnička orijentacija – kompozit	3,74	0,488	-0,517	1,872
Tržišna orijentacija – kompozit	3,63	0,565	-0,606	2,350
Ukupne performanse – kompozit	3,50	0,489	0,130	,174
Važeći N (*listwise*)	129	129	129	129

Izvor: istraživanje autora

Uočava se blaga negativna asimetrija kod varijabli tržišna i poduzetničke orijentacije, dok preostala varijabla ima blagu pozitivnu asimetriju. Svi koeficijenti asimetrije su unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju.[106] Vrijednosti koeficijenta zaobljenosti

[105] Varijable uključene u regresijski model sadrže različit broj tvrdnji. Kako bi se mogla provesti analiza, za svaku je varijablu napravljen linearni kompozit, tj. izračunata je prosječna vrijednost pojedinih tvrdnji. Na taj su način dobivene tri nove varijable.

[106] Preporučene vrijednosti koeficijenta asimetrije su između +1.0 i –1.0, što označava granice normalnosti distribucije podataka. Međutim, drži se da je primjena prilično robusnih parametrijskih testova poput *t* testa i

ukazuju na 'plosnatiju' distribuciju od normalne kod svih varijabli. Nadalje, uvidom u grafički prikaz, zaključeno je da sve tri varijable imaju grubi oblik normalne distribucije.

Kako bi se u potpunosti zadovoljio preduvjet o normalnosti varijabli, moguće je transformirati podatke. Međutim, transformacija može promijeniti interpretaciju rezultata (prema Hair i dr. 2010: 79; Leech i dr. 2005: 86). Osim toga, drži se kako je regresijska analiza razmjerno robusna te se može koristiti i kad nije zadovoljena pretpostavka o normalnosti podataka (Hair i dr. 2010: 208). S obzirom na prethodno navedeno, varijable nisu transformirane te se u nastavku analize pošlo od stava da varijable u promatranom modelu u zadovoljavaju uvjet normalnosti.

Provjera multikolinearnosti sadrži izračunavanje koeficijenata korelacije između nezavisnih varijabli. Koeficijenti korelacije ne bi trebali biti veći od 0,80, u protivnom pokazuju jaku povezanost između nezavisnih varijabli, što dovodi do multikolinearnosti (Bryman i Cramer, 2005: 302). Rezultati provedene korelacijske analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 64. Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu

Korelacije

		Poduzetnička orijentacija – kompozit	Tržišna orijentacija – kompozit
Poduzetnička orijentacija – kompozit	Pearson korelacija	1	0,603**
	Sig. (dvostrano)		0,000
	N	129	129
Tržišna orijentacija – kompozit	Pearson korelacija	0,603**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	
	N	129	129

**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).
Izvor: istraživanje autora

Korelacijskom analizom utvrđena je značajna povezanost između nezavisnih varijabli, pri čemu je koeficijent korelacije manji od kriterija 0,80 te ne postoji problem multikolinearnosti. Nadalje, linearna povezanost između nezavisnih i zavisne varijable provjerena je dijagramom rasipanja. Utvrđeno je da postoji linearna povezanost između nezavisnih i zavisne varijable. Rezultati provedene višestruke regresijske analize prikazani su u nastavku.

ANOVA, moguća i kod vrijednosti asimetrije veće od +/– 1 te da pritom neće značajno izmijeniti rezultate (Leech i dr. 2005: 21).

Tablica 65. Koeficijenti korelacije u regresijskom modelu

Sažetak modela

Model	R	R²	Prilagođeni R²	Standardna greška procjene
1	0,700[a]	0,490	0,482	0,352

a. Prediktori: (Konstanta), TO_kompozit, PO_kompozit
Izvor: istraživanje autora

Koeficijent multiple korelacije R, uz istovremenu prisutnost svih nezavisnih varijabli (prediktora) iznosi 0,700, pa se može zaključiti da postoji vrlo visoka (jaka) povezanost između poduzetničke orijentacije i tržišne orijentacije te ukupnih performansi.[107]

Prema koeficijentu determinacije (R^2 = 0,490), varijable u modelu dijele 49 % zajedničkih faktora. To znači da se 49 % varijance (informacija) ukupnih performansi može predvidjeti (objasniti), varijablama tržišna orijentacija i poduzetnička orijentacija. Prilagođeni R^2 daje uvid u to kako se dobro regresijski model može generalizirati. U ovom slučaju prilagođeni R^2 iznosi 0,482, što je vrlo blizu R^2. Može se reći da bi model izveden iz populacije umjesto iz uzorka objašnjavao u ovom slučaju 1,6 % (ili 0,8 postotni bod) manje varijance zavisne varijable.

Nadalje, standardna pogreška procjene iznosi 0,35 i ukazuje na to da bi uz 95% pouzdanosti granica pogreške za bilo koju vrijednost zavisne varijable mogla biti procijenjena unutar intervala ±0,69.[108] Uspješnost predviđanja regresijskim modelom ispitana je analizom varijance. Rezultate prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 66. Analiza varijance za regresijski model

ANOVA[a]

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Kvadrat prosjeka	F	Sig.
1	Regresija	14,969	2	7,484	60,512	0,000[b]
	Ostatak	15,584	126	0,124		
	Ukupno	30,553	128			

a. Zavisna varijabla: UP_kompozit_ukupne performanse
b. Prediktori: (Konstanta), TO_kompozit, PO_kompozit
Izvor: istraživanje autora

Analizom varijance utvrđeno je da su rezultati statistički značajni, $F(2, 126) = 60{,}512$, $p < 0{,}01$. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu, tj. da tržišna i poduzetnička orijentacija uspješno objašnjavaju ukupne performanse.

[107] Koeficijenti multiple korelacije (R) se interpretiraju slično kao i koeficijenti korelacije (r) tj. niska razina povezanosti (R) ≥ 0,14 < 0,36 (r = ≥ 0,1 < 0,3); srednja razina (R) ≥ 0,36 < 0,51 (r = ≥ 0,3 < 0,5) visoka razina (R) ≥ 0,51 < 0,70+ (r = ≥ 0,5 < 0,7) i vrlo visoka (R) ≥ 0,7 (r = ≥ 0,7) prema Leech i dr. 2005: 56.

[108] Granica procjene izračunata je množenjem koeficijenta pouzdanosti za 95 % (1,96) s vrijednošću standardne pogreške procjene u ovom modelu (0,352) prema Hair i dr. 2010: 219.

Regresijske koeficijente i njihovu značajnost u regresijskom modelu te pokazatelje kolinearnosti sadrži tablica 67.

Tablica 67. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu

Koeficijenti[a]

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Statistika kolinearnosti	
		B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	0,735	0,254		2,896	0,004		
	Poduzetnička orijentacija – kompozit	0,549	0,076	0,548	7,196	0,000	0,698	1,433
	Tržišna orijentacija – kompozit	0,197	0,066	0,228	2,995	0,000	0,698	1,433

a. Zavisna varijabla: Ukupne performanse kompozit
Izvor: istraživanje autora

Tablica 67. pokazuje vrijednosti nestandardiziranih (B) i standardiziranih (β) regresijskih koeficijenata. Vrijednosti regresijskih koeficijenata pokazuju prosječnu promjenu zavisne varijable kada se nezavisna varijabla promijeni za jedinicu mjere (Hair i dr. 2010: 211). Nestandardizirani koeficijenti upotrebljavaju se kada su varijable u modelu mjerene na jednakoj ljestvici, dok se standardizirani koeficijenti koriste kada su nezavisne varijable mjerene različitim ljestvicama (jedinicama mjere), te pokazuju važnost pojedine nezavisne varijable u određivanju vrijednosti zavisne varijable.

S obzirom na to da su nezavisne varijable u promatranom regresijskom modelu mjerene na istoj ljestvici (ocjenama od 1 do 5), za utvrđivanje uzročno-posljedične veze (predviđanje) interpretirat će se nestandardizirani (B) koeficijenti. Za obje nezavisne varijable ti su koeficijenti pozitivni.

Prema dobivenim rezultatima u tablici 67. (B koeficijenti), povećanje rezultata na ljestvici poduzetnička orijentacija za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici ukupne performanse za 0,549 bodova. Nadalje, povećanje rezultata na ljestvici tržišna orijentacija za jedan bod, povezano je s prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici ukupne performanse za 0,197 bodova. Pritom izračunate vrijednosti standardne pogreške regresijskog koeficijenta pokazuju procjenu za koliko bi se regresijski koeficijent promijenio ukoliko bi se računao za različite uzorke iz iste populacije (Hair i dr. 2010: 212). U ovom slučaju riječ je o manjim vrijednostima standardne pogreške, što ukazuje na pouzdaniju procjenu i uže intervale pouzdanosti.

Da bi se analizirao utjecaj (povezanost), pojedinih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu, promatra se vrijednost t-testa koja pokazuje razlikuju li se koeficijenti značajno od nule (Hair i dr. 2010: 212). Ako je vrijednost t-testa signifikantna, varijabla značajno pridonosi modelu i predviđanju vrijednosti zavisne varijable. Iz tablice 67. je razvidno da su u promatranom modelu vrijednosti t-testa značajne za obje nezavisne varijable ($p < 0,01$), što znači da one značajno pridonose ukupnim performansama.

Vrijednosti β koeficijenata pokazuju razmjernu važnost pojedine nezavisne varijable u regresijskom modelu.[109] U promatranom regresijskom modelu će se na temelju β koeficijenata ocijeniti utjecaj poduzetničke orijentacije i tržišne orijentacije, kao nezavisne varijable, na varijancu ukupnih performansi, kao zavisne varijable (Sekaran, 2003: 320). Najvišu značajnu vrijednost ($\beta = 0,548$) ima varijabla poduzetnička orijentacija, što znači da je ona najvažnija nezavisna varijabla u modelu te najviše utječe na ukupne performanse. Slijedi varijabla tržišna orijentacija ($\beta = 0,228$), čiji je utjecaj na ukupne performanse također značajan.

Nadalje, tablica 67. sadrži i pokazatelje kolinearnosti koji ukazuju u kojoj mjeri kolinearnost između nezavisnih varijabli utječe na valjanost modela. Pokazatelj tolerancije (engl. *tolerance*) označava jedinstvenu varijancu određene varijable, tj. količinu (postotak) varijance određene nezavisne varijable koja nije objašnjena drugom nezavisnom varijablom (Hair i dr. 2010: 212). Pokazatelj VIF (engl. *variance inflation factor*) inverzna je vrijednost, vrijednosti tolerancije te u biti daje istu informaciju kao i prethodni pokazatelj, tj. govori o postojanju multikolinearnosti (Leech i dr. 2005: 95).

Jedan od kriterija određivanja multikolinearnosti pomoću pokazatelja tolerancije je izračunati vrijednost $1-R^2$ (Leech i dr. 2005: 95). Ako je vrijednost tolerancije manja od izračunatog kriterija, postoji problem multikolinearnosti. S obzirom na to da je u ovom modelu koeficijent determinacije $R^2 = 0,490$, kriterij ocjene iznosi 0,510. Pokazatelji tolerancije su za obje nezavisne varijable veći od izračunatog kriterija (VIF = 1,433) te se zaključuje da ne postoji problem multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.

Na temelju prikazanih rezultata višestruke regresijske analize može se zaključiti da su pokazatelji valjanosti modela u granicama prihvatljivosti te se promatrana skupina nezavisnih

[109] Ako su sve varijable mjerene na istoj ljestvici, regresijski (B) koeficijenti pokazuju relativnu važnost pojedine varijable. S obzirom na to da se β koeficijenti češće upotrebljavaju za ocjenjivanje relativne važnosti nezavisnih varijabli, te će vrijednosti biti interpretirane i u ovoj analizi (Hair i dr. 2010: 225).

varijabli može koristiti za procjenu zavisne varijable u promatranom modelu. Konkretno, testirani regresijski model može se interpretirati na sljedeći način:

$$Y = 0{,}735 + 0{,}549X_1 + 0{,}197X_2 + e$$

Konstantni član (a = 0,735, p = 0,004), statistički je značajan. Konstantni član pokazuje očekivanu vrijednost zavisne varijable kada su nezavisne jednake nuli te predstavlja dio postupka predviđanja vrijednosti zavisne varijable na temelju odabranih nezavisnih varijabli.

Nadalje, sve varijable u modelu imaju pozitivan predznak, pa veće ocjene pojedine orijentacije pozitivno utječu na bolje ukupne performanse (što su poduzetnička, tj. tržišna orijentacija bolje ocjenjene, bolje su i ukupne performanse). Najznačajnija varijabla u modelu, koja ujedno ima i najveći utjecaj na zavisnu varijablu, je poduzetnička orijentacija, čiji regresijski koeficijent pokazuje sljedeće: ako poduzetnička orijentacija poraste za jednu ocjenu, očekuje se da će ukupne performanse porasti za nešto više od pola ocjene (preciznije, za 0,549 ocjene). Suprotno, ako se poduzetnička orijentacija smanji za jednu ocjenu, ukupne performanse će biti manje za 0,549 ocjene).

Na temelju svega navedenog moguće je zaključiti da promatrani regresijski model daje prihvatljive rezultate, te se tržišna i poduzetnička orijentacija kao nezavisne varijable mogu koristiti za procjenu ukupnih performansi.

Time se ujedno dodatno **potvrđuje hipoteza H1c** i **hipoteza H2**, odnosno kojim intenzitetom tržišna i poduzetnička orijentacija izravno, pozitivno i značajno utječu na organizacijske performanse i performanse (zadovoljstvo) korisnika lokalnih javnih usluga.

8.5. Analiza povezanosti pojedinih razina tržišne i poduzetničke orijentacije sa subjektivno mjerenim performansama gradskih uprava

8.5.1. Povezanost tržišne orijentacije i subjektivno mjerenih performansi

Kako je već pojašnjeno u točki 8.2.1. rezultate prosječne tržišne orijentacije gradskih uprava moguće je kategorizirati slijedom pristupa razvijenog od Lawton i Parasuraman (1980, dorađen od Nwankwo, 1995 i Bathgate i dr. 2006, citirano u Kowalik, 2011: 64 i 66), na slabu, srednju i visoku razinu tržišne orijentacije.[110] Slijedom ovog pristupa gradovi su

[110] Budući da je u istraživanju primijenjena Likertova ljestvica s rasponom ocjena od jedan do pet, prema ovom pristupu sve ocjene ispod tri predstavljaju slabu, od tri do četiri, srednju, a preko četiri visoku razinu tržišne ili poduzetničke orijentiranosti.

kategorizirani tako da skupina gradova (gradskih uprava), s visokom razinom tržišne orijentacije (prosjek ocjena ≥ 4), obuhvaća 19 gradova (ili 24,05 %), skupina sa srednjom razinom tržišne orijentiranosti (prosjek ocjena ≥ 3 < 4), obuhvaća 54 grada (68,3 %), a skupina s niskom razinom tržišne orijentiranosti (prosjek ocjena < 3), 6 gradova (7,59 %).

Ovi rezultati usporedivi su s obuhvatom kategorija prema istovjetnom pristupu u istraživanju poljske lokalne samouprave, gdje je u kategoriju s visokom razinom tržišne orijentacije svrstano 21,4 % gradova, u srednju kategoriju 67,2 % i u kategoriju s niskom razinom tržišne orijentacije 11,4 % gradova (Kowalik 2011: 66).

Za analizu povezanosti pojedinih kategorija gradskih uprava prema razini tržišne orijentiranosti i ukupnih performansi, financijskih performansi, ostalih pokazatelja i pokazatelja zadovoljstva, primijenjena je korelacijska analiza.

Tablica 68. Korelacijska analiza za **visoku** razinu tržišne orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Tržišna orijentacija
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,489*	-0,198	-0,045	0,144	1
	Sig. (dvostrano)	0,033	0,416	0,856	0,557	
	N	19	19	19	19	19
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).						
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da na visokoj razini tržišne orijentacije postoji pozitivna, srednje jaka i statistički značajna veza između tržišne orijentacije i zadovoljstva korisnika ($r = 0,489$; $p < 0,05$). Pema tome, što je veća tržišna orijentacija, veće je i zadovoljstvo korisnika, pri čemu je razina povezanosti srednje jaka.

Ostali pokazatelji imaju slabu povezanost s tržišnom orijentacijom. Osim toga, veze između tržišne orijentacije i financijskih rezultata, kao i između tržišne orijentacije i ostalih pokazatelja su negativne, što ukazuje da ukoliko se ostvaruje veći financijski rezultat, biti će manja tržišna orijentacija i obratno, tj. ukoliko su veći ostali pokazatelji, smanjit će se tržišna orijentacija. Ovakva situacija se može tumačiti da je u financijski stabilnijim situacijama, potreba gradskih uprava za tržišnom orijentacijom manje izražena, što slijedi zaključke ranijih istraživanja (primjerice, Kohli i Jaworski 1990: 15; Harris 2001: 29 i 31). Ipak, ove veze nisu statistički značajne ($p > 0,05$).

Tablica 69. Korelacijska analiza za **srednju** razinu tržišne orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Tržišna orijentacija
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,293*	0,043	0,375**	0,285*	1
	Sig. (dvostrano)	0,031	0,758	0,005	0,037	
	N	54	54	54	54	54
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).						
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Na srednjoj razini tržišne orijentiranosti postoji statistički značajna veza između tržišne orijentacije i zadovoljstva korisnika ($r = 0,293$; $p < 0,05$), tržišne orijentacije i ostalih pokazatelja ($r = 0,375$; $p < 0,01$), te tržišne orijentacije i ukupnih performansi ($r = 0,285$; $p < 0,05$). Sve promatrane statistički značajne veze, su pozitivne i slabe.

Tablica 70. Korelacijska analiza za **nisku** razinu tržišne orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Tržišna orijentacija
Tržišna orijentacija	Pearson Correlation	0,975**	0,777	0,875*	0,938**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,069	0,022	0,006	
	N	6	6	6	6	6
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).						
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Na niskoj razini tržišne orijentacije postoji statistički značajna, pozitivna i jaka veza između tržišne orijentacije i: zadovoljstva korisnika ($r = 0,975$; $p < 0,01$), ostalih pokazatelja ($r = 0,875$; $p < 0,05$), te ukupnih performansi ($r = 0,938$; $p < 0,01$). Veza između tržišne orijentacije i financijskih rezultata je jaka, ali nije statistički značajna.

Usporedba povezanosti pojedinih performansi i tržišne orijentacije za sve tri razine, pokazuje da na srednjoj i niskoj razini postoji statistički značajna veza između tržišne orijentacije s jedne strane i zadovoljstva korisnika, ostalih pokazatelja i ukupnih performansi s druge stane. Na visokoj razini tržišne orijentacije statistički je značajna samo veza između tržišne orijentacije i zadovoljstva korisnika. Ujedno je najjači stupanj povezanosti uočen na niskoj razini tržišne orijentacije. Nadalje, razvidno je da kod statistički značajne povezanosti razine tržišne orijentacije i razine zadovoljstva korisnika, postoji linearna, uzlazna veza, tj. da veća razina tržišne orijentacije po pojedinim kategorijama gradova (niska, srednja i visoka), znači i veću razinu zadovoljstva korisnika u istim kategorijama gradskih uprava.

8.5.2. Ocjena značajnosti razlika u subjektivno mjerenim performansama prema razini tržišne orijentacije

U svrhu ispitivanja značajnosti razlike između prosječnih ocjena performansi u odnosu na razinu tržišne orijentacije, provedena je jednostavna analiza varijance (ANOVA). Pritom zavisnu varijablu predstavljaju prosječne ocjene pojedinih performansi (zadovoljstvo korisnika, ostali pokazatelji, financijski rezultati i ukupne performanse). Nezavisna varijabla je razina tržišne orijentacije. S obzirom na to da nezavisna varijabla ima tri pojavna oblika (visoka, srednja i niska razina), opravdano je koristiti ovu metodu.

Tablica 71. ANOVA za ukupne performanse i pojedine sastavnice performansi

ANOVA

		Zbroj kvadrata	df	Kvadrat prosjeka	F	Sig.
Zadovoljstvo korisnika - TO	Između skupina	3,023	2	1,511	5,612	0,005
	Unutar skupina	20,469	76	0,269		
	Ukupno	23,492	78			
Financijski rezultati -TO	Između skupina	0,325	2	0,162	,779	0,462
	Unutar skupina	15,833	76	0,208		
	Ukupno	16,158	78			
Ostali pokazatelji -TO	Između skupina	4,802	2	2,401	21,364	0,000
	Unutar skupina	8,542	76	0,112		
	Ukupno	13,344	78			
Ukupne performanse -TO	Između skupina	1,680	2	0,840	7,507	0,001
	Unutar skupina	8,506	76	0,112		
	Ukupno	10,186	78			

Izvor: istraživanje autora

Rezultati analize varijance upućuju na statistički značajnu razliku u prosječnim ocjenama pokazatelja performansi u odnosu na razinu tržišne orijentacije. Slijedi da se prosječne ocjene za varijable zadovoljstvo korisnika, ostali pokazatelji i ukupne performanse značajno razlikuju s obzirom na razinu tržišne orijentacije. S druge strane, za financijske rezultate ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u odnosu na razinu tržišne orijentacije, tj. proizlazi da postoji sličnost (a ne statistička različitost), između različitih razina tržišne orijentacije.

Budući da je utvrđena statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva korisnika, ostalih pokazatelja i ukupnih performansi u odnosu na razinu tržišne orijentacije, proveden je *post hoc* test kako bi se vidjelo između kojih razina tržišne orijentacije se pojavljuje predmetna razlika. U tu svrhu je korišten Tukeyjev *post hoc* test, jer rezultati Levenovog testa nisu bili značajni ($p > 0,5$).

Tablica 72. *Post hoc* test za statistički značajne sastavnice performansi

Tukey HSD[a,b]

	Zadovoljstvo korisnika			Ostali pokazatelji			Ukupne performanse	
Razina-TO	N	Podset za alpha = 0.05		Podset za alpha = 0.05			Podset za alpha = 0.05	
		1	2	1	2	3	1	2
Niska	6	3,1917		2,9000			3,1380	
Srednja	54	3,5345	3,5345		3,5966		3,4143	3,4143
Visoka	19		3,9070			3,9158		3,6831
Sig.		0,228	0,176	1,000	1,000	1,000	0,102	0,115

Prikazane su srednje vrijednosti za skupine u homogenim podsetovima.
a. Koristi harmonijsku srednju vrijednost veličine uzorka = 12,615.
b. Veličina skupine je nejednaka. Korištena je harmonijska srednja vrijednost skupine.
Grješka tipa I nije jamčena.
Izvor: istraživanje autora

Rezultati *post hoc* testa pokazuju da gradske uprave koje imaju visoku razinu tržišne orijentacije, značajno bolje ocjenjuju zadovoljstvo korisnika od onih gradskih uprava koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije. Naime, gradske uprave koje imaju visoku razinu tržišne orijentacije ocjenjuju zadovoljstvo korisnika prosječnom ocjenom 3,91, a gradske uprave koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije, prosječnom ocjenom 3,19. *Post hoc* test pokazuje da je ta razlika (Δ = 0,72), statistički značajna na razini 0,05.

Nadalje, statistički značajna razlika u ocjenama ostalih pokazatelja postoji između gradskih uprava koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije i gradskih uprava koje imaju srednju razinu tržišne orijentacije (Δ = 0,70; p = 0,05). Tako gradske uprave koje imaju srednju razinu tržišne orijentacije, značajnije bolje ocjenjuju ostale pokazatelje (M = 3,60),[111] od gradskih uprava koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije (M = 2,90). Također, statistički značajna razlika postoji i između gradskih uprava koji imaju srednju razinu tržišne orijentacije (M = 3,60) i gradskih uprava koje imaju visoku razinu tržišne orijentacije (M = 3,92; Δ = 0,32; p = 0,05), te gradskih uprava koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije (M = 2,90) i onih koji imaju visoku razinu tržišne orijentacije (M = 3,92; Δ = 1,02; p = 0,05).

Usporedba prosječnih ocjena za ukupne performanse, pokazuje da gradske uprave koje imaju visoku razinu tržišne orijentacije, značajnije bolje ocjenjuju ukupne performanse od onih koji imaju nisku razinu tržišne orijentacije (Δ = 0,54; p = 0,05). Naime, gradske uprave koje imaju visoku razinu tržišne orijentacije ocjenjuju ukupne performanse s prosječnom ocjenom 3,68, dok gradske uprave koje imaju nisku razinu tržišne orijentacije prosječnom ocjenom 3,14.

[111] M = *mean* (srednja vrijednost).

8.5.3. Povezanost poduzetničke orijentacije i subjektivno mjerenih performansi

Sukladno pristupu primijenjenom za kategoriziranje gradskih uprava prema razini tržišne orijentacije, gradovi su prema razini poduzetničke orijentiranosti, podijeljeni također u tri skupine (visoku, srednju i nisku razinu). Slijedom ovog pristupa gradovi (gradske uprave), su kategorizirani tako da skupina gradova s visokom razinom poduzetničke orijentacije (prosjek ocjena ≥ 4), obuhvaća 23 grada (ili 29,1 %), skupina sa srednjom razinom poduzetničke orijentiranosti (prosjek ocjena ≥ 3 < 4), obuhvaća 53 grada (67,1 %), a skupina s niskom razinom poduzetničke orijentiranosti (prosjek ocjena < 3), 3 grada (3,8 %).

Za analizu povezanosti pojedinih kategorija gradskih uprava prema razini poduzetničke orijentiranosti i ukupnih performansi, financijskih performansi, ostalih pokazatelja i pokazatelja zadovoljstva i ovdje je primijenjena korelacijska analiza.

Tablica 73. Korelacijska analiza za **visoku** razinu poduzetničke orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Poduzetnička orijentacija
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	0,534**	0,242	0,372	0,475*	1
	Sig. (dvostrano)	0,009	0,266	0,081	0,022	
	N	23	23	23	23	23
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da postoji pozitivna i statistički značajna korelacija (srednje jaka) između zadovoljstva korisnika i poduzetničke orijentacije ($r = 0,534$; $p < 0,01$) te između ukupnih performansi i poduzetničke orijentacije ($r = 0,475$; $p < 0,05$), na visokoj razini. Ostale promatrane veze su pozitivne i slabe, ali nisu statistički značajne.

Tablica 74. Korelacijska analiza za **srednju** razinu poduzetničke orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Poduzetnička orijentacija
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	0,342*	-0,115	0,182	0,305*	1
	Sig. (dvostrano)	0,012	0,413	0,192	0,026	
	N	53	53	53	53	53
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Na srednjoj razini poduzetničke orijentacije postoji pozitivna i statistički značajna korelacija između zadovoljstva korisnika i poduzetničke orijentacije ($r = 0,342$; $p < 0,01$), te između

ukupnih performansi i poduzetničke orijentacije (r = 0,305; p < 0,05). Ostale promatrane veze su pozitivne i slabe, ali nisu statistički značajne.

Tablica 75. Korelacijska analiza za **nisku** razinu poduzetničke orijentacije

Korelacije						
		Zadovoljstvo korisnika	Financijski rezultati	Ostali pokazatelji	Ukupne performanse	Poduzetnička orijentacija
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	0,771	0,434	0,552	0,666	1
	Sig. (dvostrano)	0,439	0,714	0,628	0,536	
	N	3	3	3	3	3

Izvor: istraživanje autora

Rezultati provedene korelacijske analize pokazuju da postoji pozitivna, srednje jaka do jaka veza između pojedinih performansi i poduzetničke orijentacije na niskoj razini. Ipak, promatrane veze nisu statistički značajne (p > 0,05).

Usporedba povezanosti pojedinih performansi i poduzetničke orijentacije za sve tri razine, pokazuje da samo na srednjoj razini postoji statistički značajna veza između poduzetničke orijentacije, s jedne strane, te ostalih pokazatelja i ukupnih performansi, s druge stane. Na visokoj razini poduzetničke orijentacije i na niskoj razini poduzetničke orijentacije promatrane veze nisu statistički značajne. Ujedno je najjači stupanj povezanosti uočen na niskoj razini poduzetničke orijentacije (iako nije statistički značajan).

8.5.4. Ocjena značajnosti razlika u subjektivno mjerenim performansama prema razini poduzetničke orijentacije

U svrhu ispitivanja značajnosti razlike između prosječnih ocjena performansi u odnosu na razinu poduzetničke orijentacije, provedena je jednostavna analiza varijance (ANOVA). Pritom zavisnu varijablu predstavljaju prosječne ocjene pojedinih performansi (zadovoljstvo korisnika, ostali pokazatelji, financijski rezultati i ukupne performanse). Nezavisna varijabla je razina poduzetničke orijentacije. Budući da da nezavisna varijabla ima tri pojavna oblika (visoka, srednja i niska razina), opravdano je koristiti ovu metodu.

Tablica 76. ANOVA za ukupne performanse i pojedine sastavnice performansi

ANOVA

		Zbroj kvadrata	df	Kvadrat prosjeka	F	Sig.
Zadovoljstvo korisnika-PO	Između skupina	5,016	2	2,508	10,318	0,000
	Unutar skupina	18,476	76	0,243		
	Ukupno	23,492	78			
Financijski rezultati-PO	Između skupina	0,586	2	0,293	1,430	0,246
	Unutar skupina	15,572	76	0,205		
	Ukupno	16,158	78			
Ostali pokazatelji-PO	Između skupina	1,617	2	0,809	7,879	0,001
	Unutar skupina	7,800	76	0,103		
	Ukupno	9,418	78			
Ukupne performanse-PO	Između skupina	2,493	2	1,247	12,317	0,000
	Unutar skupina	7,692	76	0,101		
	Ukupno	10,186	78	2,508	10,318	

Izvor: istraživanje autora

Rezultati analize varijance upućuju na statistički značajnu razliku u prosječnim ocjenama pokazatelja performansi s obzirom na razinu poduzetničke orijentacije. Slijedi da se prosječne ocjene za varijable zadovoljstvo korisnika, ostali pokazatelji i ukupne performanse, značajno razlikuju u odnosu na razinu poduzetničke orijentacije. S druge strane, kod financijskih rezultata ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama s obzirom na razinu poduzetničke orijentacije, tj. postoji sličnost (a ne statistička različitost), između različitih razina poduzetničke orijentacije.

S obzirom na to da je utvrđena statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva korisnika, ostalih pokazatelja i ukupnih performansi u odnosu na razinu poduzetničke orijentacije, proveden je *post hoc* test kako bi se utvrdilo između kojih razina poduzetničke orijentacije se pojavljuju razlike. U tu svrhu je korišten Tukeyjev *post hoc* test, jer rezultati Levenovog testa nisu bili značajni ($p > 0,3$).

Tablica 77. *Post hoc* test za statistički značajne komponente performansi

Tukey HSD[a,b]

		Zadovoljstvo korisnika		Ostali pokazatelji		Ukupne performanse	
Razina-PO	N	Podset za alpha = 0.05		Podset za alpha = 0.05		Podset za alpha = 0.05	
		1	2	1	2	1	2
Niska	3	2,9000		2,9560		2,9271	
Srednja	53	3,4843	3,4843	3,3214	3,3214		3,3829
Visoka	23		3,9512		3,5774		3,7002
Sig.		0,061	0,162	0,074	0,271	1,000	0,134

Prikazane su srednje vrijednosti za skupine u homogenim podsetovima.
a. Koristi harmonijsku srednju vrijednost veličine uzorka = 7,582.
b. Veličina skupine je nejednaka. Korištena je harmonijska srednja vrijednost skupine.
Grješka tipa I nije jamčena.
Izvor: istraživanje autora

Rezultati *post hoc* testa (tablica 77.) pokazuju da gradske uprave koji imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije značajnije bolje ocjenjuju zadovoljstvo korisnika od onih gradskih uprava koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije. Naime, gradske uprave koje imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije ocjenjuju zadovoljstvo korisnika prosječnom ocjenom 3,95, a gradske uprave koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije prosječnom ocjenom 2,90. *Post hoc* test pokazuje da je ta razlika (Δ = 1,05), statistički značajna na razini 0,05.

Nadalje, statistički značajna razlika u ocjenama ostalih pokazatelja postoji između gradskih uprava koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije i gradskih uprava koje imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije (Δ = 0,62; p = 0,05). Pritom gradske uprave koje imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije značajnije bolje ocjenjuju ostale pokazatelje (M = 3,58), od gradskih uprava koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije (M = 2,96).

Kroz usporedbu prosječne ocjene za varijablu ukupne performanse, može se zaključiti da gradske uprave koje imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije značajnije bolje ocjenjuju ukupne performanse od onih koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije (Δ = 0,77; p = 0,05). Naime, gradske uprave koje imaju visoku razinu poduzetničke orijentacije ocjenjuju ukupne performanse s prosječnom ocjenom 3,70, dok gradske uprave koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije prosječnom ocjenom 2,93. Također, statistički značajna razlika postoji i između gradskih uprava koje imaju nisku razinu poduzetničke orijentacije (M = 2,93) i onih koji imaju srednju razinu poduzetničke orijentacije (M = 3,38; Δ = 0,46; p = 0,05).

8.6. Povezanost tržišne i poduzetničke orijentacije s objektivno mjerenim performansama

U sklopu istraživanja provedena je analiza povezanosti razine tržišne orijentacije ne samo s rezultatima subjektivnog mjerenja organizacijskih performansi i zadovoljstva korisnika gradskih uprava, već i s objektivno mjerenim performansama. Kroz konzultacije s ekspertima u praksi gradskih uprava kao pokazatelji organizacijskih performansi gradskih uprava odabrani su: prihodi po zaposlenom (u gradskoj upravi), rashodi po zaposlenom, višak/manjak po zaposlenom, prihodi po stanovniku, broj stanovnika prema broju zaposlenih, broj odjela, transparentnost poslovanja i stope prireza. Kao pokazatelj performansi korisnika, odabran je pokazatelj o broju dolazaka i noćenja turista. U nastavku su pobliže opisani razlozi i prednosti odabira navedenih pokazatelja.

Prihodi po zaposlenom mjera su djelotvornosti (proizvodnosti) u javnom sektoru, tj. pokazatelj količine prihoda i broja zaposlenika i službenika koji ostvaruju te prihode. Iako nije usporediv s istovjetnim pokazateljem u profitnom sektoru, ipak pokazuje razinu racionalnosti zapošljavanja u (lokalnom) javnom sektoru.

Rashodi po zaposlenom (engl. *Financial Workload Capacity – FWC*), pokazuju opterećenje zaposlenika u trošenju gradskog proračuna, što je također mjera djelotvornosti (proizvodnosti), poslovanja, ali se u ovom slučaju može lakše usporediti sa sličnom mjerom u profitnom sektoru, posebno na razini usporedbe rashoda po zaposlenom, različitih odjela.

Pokazatelj viška/manjka po zaposlenom odabran je kao pokazatelj djelotvornosti (ekonomičnosti), funkcioniranja gradskih uprava, što se ujedno drži rezultatom usvajanja preporuka reformi novog javnog menadžmenta, odnosno veće razine poduzetničke orijentacije (primjerice, prema Zarzycka i Michalak 2013: 126).

Prihodi gradske uprave po stanovniku mogu biti usporedni pokazatelj prema drugim (konkurentskim), gradskim upravama, no pritom treba uzeti u obzir da je usporediva samo komponenta vlastitih prihoda (prihodi od prireza i drugih lokalnih poreza, naknada, najamnina i sl.). Ostale komponente (decentralizirana sredstva, pomoći i sl.), nisu rezultat isključivo uspjeha poslovanja lokalnog gospodarstva.

Za sve prethodno spomenute pokazatelje analizirani su prihodi i rashodi za razdoblje posljednjih dostupnih triju poslovnih godina (2013.-2015.).[112] Ovo razdoblje, ujedno u većini gradova odgovara razdoblju nakon posljednjih lokalnih izbora te se može držati da su to veličine na koje su mogli utjecati gradonačelnici i drugi zaposlenici lokalnih javnih administracija, uključujući komunalna i trgovačka društva u (su)vlasništvu JLS, koji su sudjelovali (ili pozvani na sudjelovanje), u subjektivnom ocjenjivanju u ovom radu.

Pokazatelj broja stanovnika u odnosu na broj zaposlenika (*Service Workload Capacity – SWC*), ukazuje na broj stanovnika (građana), koje jedan zaposlenik treba usluživati (opterećenje zaposlenika). S obzirom da se skupina građana, drži najvažnijom skupinom

[112] Analizirane su samo veličine iz Računa prihoda i rashoda koje predstavljaju, tzv. primarni suficit/deficit na lokalnoj razini, što znači da nisu uključene veličine primitaka od financijske imovine i zaduživanja, niti izdataka za financijsku imovinu i otplate zajmova, iz Računa financiranja, kao niti veličine viška/manjka prihoda iz prethodnih godina, prikazani u pregledu Raspoloživih sredstava iz prethodnih godina. Izvor: Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Ostvarenje proračuna JLP(R)S za razdoblje 2010. – 2014. i Ostvarenje proračuna JLP(R)S za razdoblje 2014. – 2015., www.mfin.hr.

dionika i ujedno korisnika lokalnih javnih usluga, ovo je pokazatelj djelotvornosti gradske uprave.

Svi prethodno obrazloženi pokazatelji govore i o organizacijskoj veličini pojedine gradske uprave. U pogledu organizacijske veličine Cervera i dr. (2001: 1279), su utvrdili (suprotno hipotezama), da veće lokalne javne uprave (u Španjolskoj), prikupljaju (generiraju), manje informacija potrebnih za razumijevanje potreba građana i razvijaju niže razine širenja informacija. U ovom smislu, autori su zaključili da bi veće lokalne javne uprave trebale svoja veća raspoloživa proračunska sredstava usmjeriti na bolju informiranost o svojim tržištima, kao i reduciranje prepreka koje ih sprječavaju u stvaranju kvalitetnijih internih informacijskih mehanizama suradnje u pogledu širenja informacija. Također, su kroz istraživanje utvrdili da manje lokalne javne uprave, s manjim proračunima, uspijevaju biti bliže građanima i to na spontaniji i kontinuiraniji način, koji prožima sve njihove odjele. Stoga tržišna orijentacija nije pitanje organizacijske veličine i posljedično visokih proračuna.

Nefinancijski pokazatelj organizacijske veličine predstavlja i broj odjela. Ovaj pokazatelj uvršten je u kontekstu istraživanja pretpostavki uspješne tržišne orijentacije, a posebno komponente širenja informacija. Naime, broj odjela je jedan od čimbenika koji mogu utjecati na veću razinu formalizacije i razdvajanja u odjele (*departmentalization*), koji je istraživan od brojnih autora, s različitim rezultatima. Primjerice, negativne korelacije s tržišnom orijentacijom utvrdili su Cervera i dr. (2001: 1275) i Balabanis i dr. (1997: 596), a pozitivne Kowalik (2011: 66) te Naidu i Narayana (1991: 26).

Stope prireza odabrane su kao pokazatelj organizacijskih performansi, ali se mogu držati i neizravnim pokazateljem zadovoljstva korisnika (zaposlenih građana s prebivalištem na teritoriju gradske uprave). Pokazatelj je izračunat kao prosječna stopa prireza na dohodak u odnosu na zakonski maksimalno dopuštenu stopu prireza (indeksno), za zakonski propisanu kategoriju grada prema broju stanovnika (tri kategorije), za razdoblje 2014.-2016. godine (razdoblje nadležnosti većine istraživanih gradskih vlasti). Pritom se stope prireza mogu promatrati s dva stanovišta:

- niža stopa prireza može značiti veću brigu gradske uprave o zadovoljstvu korisnika (prvenstveno građana, a dijelom i lokalnih poduzetnika i privatnih ulagača), što se može tumačiti i kao veće razumijevanje gradske uprave za svoje dionike, a time i veću tržišnu orijentiranost;

– niža stopa prireza u odnosu na druge gradske uprave, može se tumačiti i kao kvalitetnije upravljanje troškovima funkcioniranja lokalne administracije, što znači i veću razinu poduzetničke orijentacije gradske uprave.

Pritom se mogu postaviti i suprotne teze u odnosu na obje gore navedena stanovišta. Naime, sa stajališta nadležnog Ministarstva financija, gradske uprave koje imaju višu stopu prireza, mogu se držati da su više oslonjene na vlastite prihode, a manje opterećuju državni proračun te tako više brinu o zadovoljstvu korisnika (prvenstveno građana), na nacionalnoj razini, u odnosu na gradske uprave s nižom stopom prireza.

U sklopu objektivnog vrednovanja organizacijskih performansi i performansi (zadovoljstva) korisnika, provedena je analiza je transparentnosti poslovanja gradskih uprava. Pritom su korišteni podaci Instituta za javne financije, koji provodi cjelovite analize (ranije samo na uzorku gradova), transparentnosti svih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, za posljednje tri poslovne godine (2013.-2015. godine).[113] Veće prosječne veličine transparentnosti funkcioniranja gradske uprave, mogu se tumačiti kao posljedica veće razine tržišne orijentacije, odnosno boljih organizacijskih performansi. Istovremeno mogu se tumačiti i kao pokazatelj većeg zadovoljstva korisnika (prvenstveno građana). Takva gledišta razvidna su i iz poticanja transparentnosti ne samo sa zakonske razine, već i od strane civilnog sektora.[114] Međutim, unapređenja transparentnosti, mogu značiti i dodatni financijski i ljudski angažman gradskih uprava, što posljedično može kratkoročno i/ili dugoročno povećati rashode te dati slabije rezultate prema drugim objektivnim pokazateljima (prvenstveno višak/manjak po zaposlenom).

Kako bi se mjerila razina proaktivnosti, odnosno dugoročan fokus, kao važan element tržišne orijentacije gradskih uprava, analizirana je razina dovršenosti, odnosno vrijeme dovršetka izrade određenog oblika strategija razvoja gradova (bodovano prema kriterijima: vrijeme trajanja, datum usvajanja, dostupnost, druge vrste strateških planova). Drži se da su gradske

[113] Transparentnost se provjerava od strane Instituta za financije (IJF) na ljestvici od 0 do 5, temeljem dostupnosti sljedećih pet dokumenata JLP(R)S na njihovim službenim mrežnim stranicama: Godišnji izvještaj za 2013. ili 2014., Polugodišnji izvještaj za 2014. ili 2015., Prijedlog proračuna za 2015. ili 2016., Izglasani proračun za 2015. ili 2016. i Proračunski vodič za građane (bez striktno zadane forme) prema IJF, 2014: 10, 2015: 11, 2016: 12.

[114] U Republici Hrvatskoj pravo na pristup informacijama postalo je dijelom Ustava 2010. godine, no tek je 2013. u Zakon o pravu na pristup informacijama (NN 25/13, 85/15) uvedeno nezavisno tijelo za nadzor provedbe tog prava – Povjerenica za informiranje. Za lakši pristup informacijama putem interneta svim građanima na raspolaganju je portal Imamopravoznati.org. Ovu stranicu pokreće Alaveteli - aplikacija slobodnog koda, a platformu održavaju volonteri ekspertne skupine *Code for Croatia* uz stručno savjetovanje GONG-a (citirano sa http://www.gong.hr).

uprave s većom razinom tržišne orijentacije ujedno i one koje su brže prepoznale važnost izrade strategija razvoja te ranije dovršile njihovu izradu. Pritom je izrada strategija propisana za županije, urbane aglomeracije i urbana područja Zakonom o regionalnom razvoju (NN 147/14, čl. 3.), a spominje se i u sklopu izrade financijskih planova u Zakonu o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15). Štoviše Zakon o regionalnom razvoju popraćen je i odgovarajućim smjernicama za izradu strategija, kojima je definirana obvezna struktura, način izrade i druga pitanja. Izrada strategija za razinu gradova nije obvezna, ali se preporuča. Strategije razvoja analizira Revizija Republike Hrvatske (u sklopu nadzora izvršenja lokalnih proračuna), no bez jasnih kriterija vrednovanja, budući da se propituje samo (ne)postojanje strategije te preporuča izrada u gradskim upravama gdje to nije učinjeno, dok se u gradovima koji imaju strategiju prati provođenje, no bez utvrđenih kriterija.

Konačno kao mjera zadovoljstva korisnika i to turista i izletnika, analiziran je indeks kretanja zbira broja dolazaka i noćenja turista (2015., u odnosu na 2013. godinu), svakog grada u uzorku u odnosu na prosječni porast/pad na razine Republike hrvatske (RH = 100).

8.6.1. Povezanost tržišne orijentacije i objektivno mjerenih performansi

U nastavku su prikazani rezultati korelacijske analize između tržišne orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradske uprave.

Tablica 78. Korelacijska analiza tržišne orijentacije i objektivno mjerenih performansi

Korelacije												
		TO	TRA	PHZ	VMZ	PHS	ODJ	PRI	STR	TUR	SWC	FWC
TO	Pearson korelacija	1	0,328**	0,143	0,159	0,141	-0,004	-0,129	0,003	-0,001	0,015	0,113
	Sig. (dvostrano)		0,003	0,208	0,162	0,216	0,975	0,257	0,976	0,990	0,893	0,320
	N	79	79	79	79	79	79	79	78	79	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).												
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).												

Legenda: TO = tržišna orijentacija; TRA = transparentnost (bodovi); PHZ = prihodi proračuna po zaposlenom (u kn); VMZ = višak/manjak proračuna po zaposlenom (u kn); PHS = prihodi po stanovniku (u kn); ODJ = ukupan broj odjela (bez ureda/službe gradonačelnika); PRI = prosječna stopa prireza na dohodak (indeksno); STR = postojanje strategije razvoja grada; TUR = indeks rasta zbira broja dolazaka i noćenja turista; SWC = broj stanovnika/broj zaposlenika gradske uprave; FWC = rashodi proračuna po zaposlenom (u kn)
Napomena: tablica korelacijskih koeficijenata je skraćena, s obzirom da nije predviđena analiza međusobne povezanosti objektivnih pokazatelja performansi
Izvor: istraživanje autora

Većina koeficijenata korelacije prikazanih u tablici 78., ukazuje na slabu i pozitivnu vezu između tržišne orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradskih uprava, dok je u dva slučaja (veza s ukupnim brojem odjela gradske uprave te veza sa stopom prireza u odnosu

na maksimalnu zakonsku), korelacija negativna. Ipak, samo je u jednom slučaju veza između promatranih varijabli statistički značajna, dok ostale promatrane veze nisu statistički značajne.

Naime, rezultati ukazuju na pozitivnu, slabu i statistički značajnu vezu između tržišne orijentacije gradova i razine transparentnosti gradskih uprava ($r = 0,328$; $p < 0,01$). Na temelju tog rezultata moguće je zaključiti da što je veća tržišna orijentacija, to je i veća razina transparentnosti gradskih uprava i obratno, gradovi koji imaju manju tržišnu orijentaciju, imat će i manju transparentnost gradskih uprava.

Rezultati korelacijske analize ukazuju na slabu i pozitivnu povezanost između tržišne orijentacije i tzv. objektivnih pokazatelja performansi gradskih uprava. Ipak, promatrane veze nisu statistički značajne ($p > 0,05$). Osim toga, veza između tržišne orijentacije i indeksa kretanja turista je negativna, ali nije statistički značajna.

S obzirom na to da su rezultati korelacijske analize pokazali postojanje statistički značajne veze između tržišne orijentacije gradova i razine transparentnosti gradskih uprava, provedena je usporedba prosječnih ocjena transparentnosti gradova koji čine uzorak u ovom istraživanju te onih koji su pozvani na sudjelovanje u istraživanju, ali se pozivu nisu odazvali.[115]

Primjenom t-testa za nezavisne uzorke provjeravano je postoji li statistički značajna razlika između prosječnih ocjena za ove dvije skupine gradova. Utvrđeno je da prosječna ocjena transparentnosti gradova koji su odgovorili na upitnik iznosi 2,95 boda, na ljestvici 0 do 5 (uz standardnu devijaciju = 1,25), dok prosječna ocjena transparentnosti gradova koji nisu odgovorili na upitnik iznosi 2,22 na ljestvici 0 do 5 (uz standardnu devijaciju = 1,44) . Rezultati t-testa ($t = 2,907$; $p < 0,005$) pokazuju da se radi o statistički značajnoj razlici, te se može zaključiti da gradovi koji su odgovorili na upitnik imaju statistički značajno višu prosječnu ocjenu transparentnosti od gradova koji nisu odgovorili na upitnik (prikaz u tablici 79.)

[115] Na upitnik je odgovorilo 79 gradova, dok njih 49 nije odgovorilo na upitnik.

Tablica 79. Korelacijska analiza tržišne orijentacije i objektivno mjerene transparentnosti

Nezavisni test uzoraka

		Leveneov test za jednakost varijanci		t-test za jednakost središnjih vrijednosti						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-strano)	Razlika srednje vrijednosti	Razlika standardne greške	95% interval pouzdanosti razlika	
									Donji	Gornji
TRA	Jednake varijance pretpostavljene	4,576	0,034	3,008	126	0,003	0,72703	0,24166	0,24878	1,20527
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			2,907	90,783	0,005	0,72703	0,25009	0,23025	1,22381

Izvor: istraživanje autora

S obzirom da je korelacijskom analizom utvrđena negativna, iako statistički neznačajna povezanost broja odjela (ODJ) i tržišne orijentacije gradskih uprava, dodatno je provjerena povezanost broja odjela (*departmentalization*) i komponente širenja informacije u sklopu konstrukta tržišne orijentacije. Pritom je korištena korelacijska analiza.

Tablica 80. Korelacijska analiza širenja informacija i broja odjela gradskih uprava

Korelacije			
		Širenje informacija	Broj odjela gradske uprave
Širenje informacija	Pearson korelacija	1	-0,023
	Sig. (dvostrano)		0,842
	N	79	79
Broj odjela gradske uprave	Pearson korelacija	-0,023	1
	Sig. (dvostrano)	0,842	
	N	79	79

Izvor: istraživanje autora

Rezultati korelacijske analize iz tablice 80. pokazuju kako postoji negativna i slaba povezanost između distribucije informacija i ukupnog broja odjela u gradskoj upravi, ali ta veza nije statistički značajna ($p > 0,05$). Ipak negativan smjer povezanosti upućuje na mogući negativan utjecaj većeg broja odjela gradske uprave na uspješno širenje informacija.

8.6.2. Povezanost poduzetničke orijentacije i objektivno mjerenih performansi

Povezanost poduzetničke orijentacije i performansi gradskih uprava, kao i povezanost tržišne orijentacije i performansi gradskih uprava, testirana je i pomoću objektivnih pokazatelja performansi gradskih uprava. U tu se svrhu i ovdje kao objektivni pokazatelji performansi koriste pokazatelji istovjetni analizi povezanosti tržišne orijentacije. Analiza je provedena na uzorku 79 gradova, a temelji se na izračunu Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Tablica 81. Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradske uprave

Korelacije												
		PO	TRA	PHZ	VMZ	PHS	ODJ	PRI	STR	TUR	SWC	FWC
PO	Pearson korelacija	1	0,145	0,124	0,137	0,044	0,164	0,181	0,029	-0,059	0,029	0,098
	Sig. (dvostrano)		0,210	0,363	0,105	0,570	0,499	0,109	0,608	0,603	0,800	0,388
	N	79	79	79	79	79	79	79	78	79	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).												
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).												

Legenda: PO = poduzetnička orijentacija; TRA = transparentnost (bodovi); PHZ = prihodi proračuna po zaposlenom (u kn); VMZ = višak/manjak proračuna po zaposlenom (u kn); PHS = prihodi po stanovniku (u kn); ODJ = ukupan broj odjela (bez ureda/službe gradonačelnika); PRI = prosječna stopa prireza na dohodak (indeksno); STR = postojanje strategije razvoja grada; TUR = indeks rasta zbira broja dolazaka i noćenja turista; SWC = broj stanovnika/broj zaposlenika gradske uprave; FWC = rashodi proračuna po zaposlenom (u kn)
Napomena: tablica korelacijskih koeficijenata je skraćena, s obzirom da nije predviđena analiza međusobne povezanosti objektivnih pokazatelja performansi
Izvor: istraživanje autora

Koeficijenti korelacije prikazani u tablici 81. ukazuju na vrlo slabu (pozitivnu ili negativnu) povezanost između poduzetničke orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradskih uprava. Međutim, sve veze nisu statistički značajne ($p > 0,05$).

8.7. Ispitivanje moderirajućeg učinka poduzetničke orijentacije na relaciju između tržišne orijentacije i performansi

Konceptualnim modelom veza (shema 7.1.) postavljena je hipoteza (H3), kojom se pretpostavlja da poduzetnička orijentacija pozitivno i značajno moderira korelaciju između tržišne orijentacije i performansi gradskih uprava.

Moderator predstavlja varijablu (kvalitativnu ili kvantitativnu), koja utječe na smjer i/ili snagu odnosa između nezavisne varijable i zavisne varijable (Baron i Kenny, 1986: 1174). Drugim riječima, moderator je varijabla koja kroz interakciju s nezavisnom varijablom utječe na njen odnos sa zavisnom varijablom. Prema tome, moderatorska se analiza koristi kako bi se utvrdilo utječe li na povezanost (ili vezu), između dvije varijable (ili tu vezu moderira), treća varijabla.

U svrhu testiranja hipoteze H3 i utvrđivanja moderatorskog učinka poduzetničke orijentacije na vezu između tržišne orijentacije i ukupnih performansi, korištena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza (engl. *hierarchical multiple regression analysis*). Kako bi se pritom izbjegao problem multikolinearnosti, prethodno je centrirana nezavisna i moderatorska

varijabla.[116] Pored toga, prema Baron i Kenny (1986: 1174), za testiranje moderatora potrebno je izračunati interakcijsku varijablu, tj. pomnožiti nezavisnu i moderatorsku varijablu.[117]

Hijerarhijska višestruka regresijska analiza podrazumijeva uvrštavanje varijabli u dva navrata, pri čemu nastaju dva modela (Model 1 i Model 2).[118] Rezultati provedene regresijske analize prikazani su u nastavku.

Tablica 82. Analiza varijance u moderatorskom modelu

ANOVA[a]

Model		Zbroj kvadrata	df	Kvadrat prosjeka	F	Sig.
1	Regresija	3,360	2	1,680	14,214	0,000[b]
	Ostatak	8,983	76	0,118		
	Ukupno	12,343	78			
2	Regresija	3,416	3	1,139	9,566	0,000[c]
	Ostatak	8,927	75	0,119		
	Ukupno	12,343	78			

a. Zavisna varijabla: UP-ukupne performanse-gradske uprave
b. Prediktori: (Konstanta), POcentrirano, TOcentrirano
c. Prediktori: (Konstanta), POcentrirano, TOcentrirano, TOcXPOc - centrirano
Izvor: istraživanje autora

Tablica 83. Moderatorski učinak između tržišne orijentacije i ukupnih performansi

Sažetak modela[c]

Model	R	R^2	Prilagođeni R^2	Procjena standardne greške	Statistika promjena				
					R^2 promjena	F promjena	df1	df2	Sig. F promjena
1	0,522[a]	0,272	0,253	0,344	0,272	14,214	2	76	0,000
2	0,526[b]	0,277	0,248	0,345	0,005	0,470	1	75	0,495

a. Prediktori: (Konstanta), POcentrirano, TOcentrirano
b. Prediktori: (Konstanta), POcentrirano, TOcentrirano, TOcXPOc - centrirano
c. Zavisna varijabla: UP-ukupne performanse gradske uprave
Izvor: istraživanje autora

Rezultati u tablici 82. i 83. pokazuju da su oba modela (sa i bez interakcijske varijable), statistički značajna. Model 1: $F(2, 76) = 14, 214$; $p < 0,01$; Model 2: $F(3, 75) = 9,566$; $p < 0,01$. Ipak, vrijednosti F-pokazatelja u analizi varijance za oba modela upućuju kako Model 2 koji sadrži interakcijsku varijablu, lošije predviđa zavisnu varijablu ukupne performanse u odnosu na Model 1.

[116] Centriranje znači da se od svake vrijednosti originalne varijable oduzme aritmetička sredina te varijable. Pri tome su nastale dvije nove varijable (TO centrirano i PO centrirano) koje su uvrštene u regresijski model.

[117] Pri tome su korištene centrirane varijable TO i PO, kako bi se smanjili problemi vezani uz multikolinearnost. Interakcijska varijabla zove se TOc X PO c.

[118] Model 1 obuhvaća 2 nezavisne varijable – PO centrirano i TO centrirano. Model 2 obuhvaća 3 nezavisne varijable – PO centrirano, TO centrirano i interakcijsku varijablu.

Tablica 84. Regresijski koeficijenti u moderatorskom modelu

Koeficijenti[a]

Model		Nestandardni koeficijenti		Standardni koeficijenti	t	Sig.	95,0% interval za B		Statistika kolinearnosti	
		B	Stand. greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	3,496	0,039		90,373	0,000	3,419	3,573		
	TOcentrirano	0,258	0,072	0,362	3,590	0,001	0,115	0,401	0,941	1,063
	POcentrirano	0,247	0,084	0,298	2,950	0,004	0,080	0,414	0,941	1,063
2	(Konstanta)	3,501	0,040		88,432	0,000	3,422	3,580		
	TOcentrirano	0,248	0,074	0,348	3,371	0,001	0,101	0,394	0,904	1,106
	POcentrirano	0,246	0,084	0,296	2,919	0,005	0,078	0,413	0,940	1,064
	TOc x POc - centrirano	-0,083	0,121	-0,069	-0,685	0,495	-0,323	0,158	0,955	1,047

a. Zavisna varijabla: UP-ukupne performanse-gradske uprave
Izvor: istraživanje autora

Regresijski koeficijenti prikazani u tablici 84., također pokazuju kako tržišna i poduzetnička orijentacija same po sebi značajno utječu na ukupne performanse (p-vrijednosti su redom 0,001 i 0,004). Međutim, kada se u model uvrsti interakcija između tržišne orijentacije i poduzetničke orijentacije, njen utjecaj nije statistički značajan ($p > 0,05$).

Rezultati u tablici 84. pokazuju kako Model 2, koji sadrži interakcijsku varijablu između tržišne orijentacije i ukupnih performansi, objašnjava 0,5 % više varijance ukupnih performansi u odnosu na Model 1, koji ne sadrži interakcijsku varijablu ($\Delta R^2 = 0,005$, prema tablici 83.). Ipak, uočeno povećanje nije statistički značajno ($p = 0,495$). Slijedi da poduzetnička orijentacija ne djeluje kao moderator u odnosu između tržišne orijentacije i ukupnih performansi. Na temelju dobivenih rezultata **odbacuje se hipoteza H3**.

8.8. Povezanost poduzetničke i tržišne orijentacije

Poduzetnička orijentacija, odnosno poduzetništvo kao jedna od organizacijskih pretpostavki ostvarenja tržišne orijentiranosti dugo je istraživana i uspješno dokazana u različitim okruženjima (primjerice, Jaworski i Kohli 1993, Wood i dr. 2000, Cervera i dr. 2001). Slijedom takvih rezultata istraživanja u sklopu konceptualnog modela u ovom radu je postavljena hipoteza (H4), kojom se pretpostavlja izravan, pozitivan i značajan utjecaj poduzetničke orijentacije na prikupljanje, širenje i tržišno orijentiranu reakciju na informacije.

Razina i priroda povezanosti između poduzetničke i tržišne orijentacije za uzorak od 79 gradova, testirani su korelacijskom analizom, odnosno izračunom Pearsonovog koeficijenta korelacije. Pri tome je osim povezanosti s ukupnom tržišnom orijentacijom testirana i

povezanost poduzetničke orijentacije s pojedinim komponentama tržišne orijentacije, tj. prikupljanjem, širenjem i tržišno orijentiranom reakcijom na informacije. Rezultati su prikazani u tablici 85.

Tablica 85. Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i tržišne orijentacije

Korelacije						
		Poduzetnička orijentacija	Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Poduzetnička orijentacija	Pearson korelacija	1	0,474**	0,451**	0,516**	0,559**
	Sig. (dvostrano)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	79	79	79	79	79
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	0,474**	1	0,610**	0,644**	0,864**
	Sig. (dvostrano)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	79	79	79	79	79
Širenje informacija	Pearson korelacija	0,451**	0,610**	1	0,516**	0,871**
	Sig. (dvostrano)	0,003	0,000		0,000	0,000
	N	79	79	79	79	79
Tržišna reakcija na informacije	Pearson korelacija	0,516**	0,644**	0,516**	1	0,815**
	Sig. (dvostrano)	0,001	0,000	0,000		0,000
	N	79	79	79	79	79
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,559**	0,864**	0,871**	0,815**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	79	79	79	79	79
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).						

Izvor: istraživanje autora

Povezanost između ukupne poduzetničke orijentacije i ukupne tržišne orijentacije je srednje jaka, pozitivna i statistički značajna ($r = 0,559$; $p < 0,01$). U skladu s time, gradske uprave koje imaju veću poduzetničku orijentaciju, ujedno su i više tržišno orijentirane. Isto tako, niža poduzetnička orijentacija gradskih uprava podrazumijeva i slabiju tržišnu orijentiranost.

Promatrajući povezanost poduzetničke orijentacije s pojedinim elementima tržišne orijentacije razvidno je kako najjača veza postoji između poduzetničke orijentacije i tržišne orijentirane reakcije na informacije ($r = 0,516$; $p < 0,01$). Ta je veza pozitivna, srednje jaka i statistički značajna. Povezanosti između poduzetničke orijentacije i prikupljanja informacija te poduzetničke orijentacije i širenja informacija pozitivne su, statistički značajne i srednje jake (redom: $r = 0,474$; $p < 0,01$ tj. $r = 0,451$; $p < 0,01$). Može se zaključiti, da više poduzetnički orijentiran gradske uprave, bolje prikupljaju informacije, uspješnije ih (interno) šire i imaju više tržišno orijentirane reakcije na informacije.

Slijedom utvrđenog može se u **cijelosti prihvatiti hipoteza H4**, tj. zaključiti da poduzetnička orijentacija ima izravan, pozitivan i značajan utjecaj na sve tri komponente tržišne orijentacije.

9. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U nastavku su sažeto prikazani i raspravljeni rezultati istraživanja, predstavljeni teorijski, metodološki i aplikativni doprinosi rada, ponuđene implikacije za praksu lokalne javne uprave, ograničenja zapažena pri ovom istraživanju, kao i smjernice za buduća istraživanja.

9.1. Sažetak rezultata istraživanja i rasprava

U praksi javnog sektora, tržište i marketing svakako nisu dio svakodnevnog rječnika zaposlenika, službenika ili izabranih političara. Percepcija monopolističkog položaja, proračunsko financiranje i društvena misija, odrednice su koje potencijalno, udaljavaju koncepte tržišne i poduzetničke orijentacije od gradskih uprava (posebnosti javnog sektora detaljno obrazložene u točki 3.3.2.). Zato se istraživanje moguće primjene koncepcije marketinga u okruženju lokalnog javnog sektora, može držati izazovom, što je i mogući razlog do sada manjeg zanimanja znanstvenika za izučavanje koncepata tržišne i poduzetničke orijentacije u ovom kontekstu (prikaz dosadašnjih istraživanja u točki 3.3.3.).

Slijedom spomenutih odrednica i percepcije pojmova tržišta i marketinga u lokalnoj samoupravi, istraživanje u ovom radu je koncipirano tako da ustanovi prisutnost određenih aktivnosti i ponašanja, a ne razumijevanje ili prihvaćenost koncepcije marketinga, odnosno tržišne ili poduzetničke orijentacije. Ovakav pristup, usvojen je temeljem istraživanja koja ukazuju da se dio marketinških alata već primjenjuje u javnom sektoru, iako ti poslovi obično nisu formalizirani u organizacijskoj strukturi i obavljaju se diskontinuirano (više u točki 3.3.2.4.). Operacionalizacijom konstrukta tržišne orijentacije pomoću MARKOR ljestvice (u okviru Kohli i Jaworski pristupa), prilagođene za dioničku perspektivu, ispitane su aktivnosti i ponašanja u gradskim upravama Republike Hrvatske.

Pritom je pomoću t-testa u prvom koraku, analiziran eventualni utjecaj karakteristika ispitanika u uzorku te su utvrđene razlike u ocjenjivanju konstrukta između gradonačelnika ili zamjenika gradonačelnika u odnosu na ostale kategorije ispitanika (statistički značajne za tržišnu orijentaciju: 2,202 pri $p < 0,05$), kao i u pogledu zanimanja, tj. ispitanika u struci ekonomija (marketing), u odnosu na ostale (statistički značajne za performanse korisnika: 2,255 pri $p < 0,05$). Razlike u percepcijama među spomenutim skupinama ispitanika, su utvrđene i za ostale promatrane konstrukte (iako statistički ne-značajne), te tako potvrđuju istraživanja, primjerice, Jaworski i Kohli (1993: 60), u profitnom sektoru ili Kowalik (2011: 69), u sektoru lokalne samouprave u Poljskoj.

Rezultati istraživanja potvrdili su većinu postavljenih hipoteza, no pritom su iskazani različiti percipirani intenziteti promatranih koncepata i odnosa. Tako je istraživanjem postojeće razine tržišne orijentacije prema, od strane eksperata iz prakse odabranim skupinama dionika, utvrđena prosječna ocjena 3,69 (prosjek, prosječnih ocjena po dionicima). Ova se ocjena može podrazumijevati **srednjom** razinom tržišne orijentiranosti, slijedom pristupa usvojenog u ovom radu, (Lawton i Parasuraman 1980, citirano u Bathgate i dr. 2006: 335 i Kowalik 2011: 64). Pritom treba istaknuti da tumačenja prosječnih izmjerenih veličina, nisu naišla na potpuno suglasje autora. Primjerice, Alfirević i dr. (2010: 53-54) i Mihanović (2010: 152), su u istraživanjima primijenili istovjetnu Likertovu ljestvicu s pet stupnjeva i pritom ocjenu tri okarakterizirali neutralnom, a vrijednosti iznad i ispod, pozitivnom, odnosno negativnom percepcijom tržišne orijentiranosti.

Utvrđena razina tržišne orijentiranosti gradskih uprava u Hrvatskoj (73,79 % maksimalne ocjene), može se držati nedostatnom, no istovremeno i na razini provedenih istraživanja u lokalnom javnom sektoru (Kowalik 2011: 71): 72,2 % u poljskoj lokalnoj samoupravi, odnosno 68,43 % u australskim područnim uredima. U sklopu ovog istraživanja izračunate su i prosječne razine tržišne orijentiranosti prema pojedinim skupinama dionika. Sukladno pretpostavkama, najviše ocjene dobili su građani, koji su (uz poslovne subjekte), jedini korisnici (dionici), istaknuti u zakonima i drugim službenim dokumentima Republike Hrvatske.[119] To su ujedno i skupine korisnika lokalnih javnih usluga, prepoznate kao najrelevantnije (građani, poslovni subjekti i posjetitelji), od strane brojnih autora u području marketinga i stvaranja marke jedinica samouprave, primjerice, Kotler (1999: 33), Cervera i dr. (2001: 1270), Braun (2008. 51-52), Boisen (2007: 16), Kavaratzis (2008: 40) i drugi. Rezultati istraživanja u ovom radu, ne slijede u cijelosti pristup drugih autora, budući da su gradske uprave među tri najvažnija dionika, a ujedno i korisnika lokalnih javnih usluga, svrstale građane, lokalne poduzetnike i privatne investitore te civilni sektor. Ipak posjetitelje (turiste i izletnike), prepoznaju kao relevantnu skupinu (i ocjenjuju ih kao treće najvažnije), oni gradovi (gradske uprave), koji su značajno prisutni na turističkom tržištu Hrvatske.

Pomoću korelacijske analize utvrđeno je da dionici gradskih uprava imaju jaku i pozitivnu povezanost (korelacijski koeficijenti u rasponu od 0,819 između županija i posjetitelja, do 0,970 između građana i lokalnih poduzetnika, sve pri $p < 0,01$). Rezultati korelacijske analize su potvrđeni faktorskom analizom kojom je utvrđeno da postotak objašnjene varijacije tržišne

[119] Zakon o lokalnoj, područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakon o regionalnom razvoju i Strategija razvoja javne uprave za razdoblje 2015. – 2020. godine

orijentacije skupina dionika, grupiranih u jedan faktor iznosi 91,46 %, što značajno nadmašuje statistički preporučenu vrijednost (> 60 %). Ovime je ujedno uspješno zaključeno dokazivanje pomoćne **hipoteze H1b**, odnosno da su razine tržišne orijentacije prema višestrukim skupinama dionika gradskih uprava različitog intenziteta i međusobno zavisne.

Faktorskom analizom komponenti tržišne orijentacije, dokazano je da prikupljanje, širenje i tržišno orijentirane reakcije na informacije, objašnjavaju 76,98 % varijance (informacija) sveukupne tržišne orijentacije, što ukazuje na značajnu međusobnu povezanost tih varijabli. Korelacijska analiza triju dimenzija konstrukta tržišne orijentacije provedena je za svaku od devet skupina dionika, čime je utvrđeno da jaka (razmjerno najjača), povezanost postoji između tržišne reakcije na informacije i ukupne tržišne orijentacije (prosječni r = 0,859, pri p < 0,01, odnosno intenzitet povezanosti od 73,79 %). Ovi rezultati slijede osnovnu odrednicu konstrukta tržišne orijentacije, prema kojoj je upravo tržišna reakcija na informacije, njegova ključna komponenta jer omogućuje cjelovito iskorištavanje prethodnih komponenti prikupljanja i širenja informacija (Kohli i Jaworski 1990: 6). Analiza veza između svih dimenzija, pokazala je srednje jake povezanosti (od r = 0,608 do r = 0,695), što znači da sve komponente podjednako doprinose ukupnoj tržišnoj orijentiranosti gradskih uprava.[120] Time je ujedno potvrđena pomoćna **hipoteza H1a**, tj. da prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirana reakcija na informacije gradske uprave, predstavljaju empirijske značajne i međusobno povezane čimbenike koji na tržišnu orijentaciju gradskih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom. Rezultati za pomoćne hipoteze H1a i H1b, potvrđuju zaključke istraživanja provedenog u okruženju visokog obrazovanja u Hrvatskoj (Mihanović 2010: 167 i 170), prema kojem su ove pomoćne hipoteze i koncipirane.

U svrhu provjere utjecaja tržišne orijentacije na performanse gradskih uprava, provedena je korelacijska analiza. Rezultati su pokazali srednje jaku, statistički značajnu povezanost konstrukta tržišne orijentacije i organizacijskih performansi (r = 0,407, pri p < 0,01), performansi korisnika (r = 0,458, pri p < 0,01), te ukupnih performansi (r = 0,490, pri p < 0,01). Proizlazi da gradske uprave s većom tržišnom orijentiranošću, ostvaruje bolje performanse, čime se dokazuje pomoćna **hipoteza H1c**, odnosno da tržišna orijentacija gradskih uprava izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga. Pritom je razina utvrđenog utjecaja tržišne orijentacije u ovom radu, usporediva s rezultatima ranijih istraživanja u lokalnom

[120] Korelacije među komponentama tržišne orijentacije pojedinih skupina dionika, detaljnije su analizirane u točki 8.2.4.2. (uključujući prilog 5.)

javnom sektoru (r = od 0,26 do 0,48), kao i neprofitnom sektoru (r = od 0,26 do 0,46), prema pregledu u točki 3.3.3. Ovime je potvrđena **hipoteza H1** u cijelosti, pa slijedi da su prikupljanje, širenje i tržišno orijentirana reakcija na informacije gradske uprave međusobno su povezani i empirijski značajni čimbenici tržišne orijentacije gradskih uprava usmjereni k zadovoljavanju različitih skupina dionika te izravno, pozitivno i značajno utječu na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga.

Postavljena hipoteza H2 o izravnom, pozitivnom i značajnom utjecaju poduzetničke orijentacije na performanse, također je provjeravana pomoću korelacijske analize. Pritom je utvrđena slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost s organizacijskim performansama ($r = 0,475$, pri $p < 0,01$), te srednje jake, pozitivne i statistički značajne veze između poduzetničke orijentacije, ukupnih performansi i performansi korisnika ($r = 0,603$, odnosno 0,580, pri $p < 0,01$). Ovime se ujedno dokazuje **hipoteza H2**.

U sklopu analize utjecaja tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse, utvrđeno je i da postoje statistički značajne razlike između organizacijskih i performansi korisnika ($t = 2,804$, pri $p < 0,01$). Mogući razlozi niže razine povezanosti s organizacijskim performansama, mogu se tumačiti na način da su ispitanici više upoznati s lakše dostupnim pokazateljima organizacijskih performansi, u odnosu na performanse zadovoljstva korisnika (šire u točki 8.3.). Ovi zaključci se mogu povezati i s preporukama primjene subjektivnog i objektivnog mjerenja performansi, gdje je to dostupno (primjerice, prema Caruana i dr. 2002: 51, Harris 2001: 29 i 31, Ellis 2006: 1094).

Pored utvrđivanja povezanosti konstrukta tržišne i poduzetničke orijentacije s pojedinim komponentama i ukupnim performansama gradskih uprava, provjeravana je i uzročno-posljedična povezanost (točka 8.4.). U tu svrhu korištena je regresijska analiza koja je pokazala da poduzetnička orijentacija predstavlja značajniju komponentu modela u odnosu na tržišnu orijentaciju. Naime, povećanje percipiranih prosječnih ocjena za jedan bod (prema B koeficijentima), rezultira s 0,549 bodova povećanja ukupnih performansi kod poduzetničke, a 0,197 bodova kod tržišne orijentacije. Pritom oba konstrukta zajedno objašnjavaju 49 % varijance (informacija) ukupnih performansi, tj. da se regresijski model temeljem uzorka istraživanja, može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Ovi rezultati pokazuju nešto višu razinu u odnosu na slična ranija istraživanja. Primjerice, istraživanja u profitnom sektoru su pokazala da tržišna orijentacija (bez utjecaja poduzetničke orijentacije), objašnjava od 7 do 15 % performansi (detaljnije u točki 3.2.3). Ovime se dodatno potvrđuje **hipoteza H1c** (da

tržišna orijentacija gradskih uprava izravno, pozitivno i značajno utječe na organizacijske performanse gradskih uprava i performanse korisnika lokalnih javnih usluga) i **hipoteza H2** (poduzetnička orijentacija izravno, pozitivno i značajno utječe na performanse). Ujedno iz rezultata proizlazi da su korisne obje orijentacije, što slijedi zaključke ranijih istraživanja (primjerice, Kwak i dr. 2013: 143, prema nizu autora – točka 5.6.2.).

Da bi se spoznale eventualne razlike u pogledu povezanosti razina tržišne i poduzetničke orijentacije i pojedinih komponenti performansi, rezultati istraživanja za pojedine gradske uprave, podijeljeni su u tri skupine (niža, srednja i viša razina tržišne i poduzetničke orijentacije), sukladno već spomenutom pristupu (prema Lawton i Parasuraman 1980, citirano u Bathgate i dr. 2006: 335 i Kowalik 2011: 64). Usporedbom ovako rangiranih gradskih uprava s pripadajućim subjektivno ocijenjenim performansama, utvrđeno je da postoje statistički značajne veze tržišne i poduzetničke orijentacije te ukupnih performansi i to: slabe korelacije za srednju tržišno orijentirane gradske uprave ($r = 0{,}285$, pri $p < 0{,}05$), vrlo visoke korelacije za nisko tržišno orijentirane gradske uprave ($r = 0{,}938$, pri $p < 0{,}01$), te srednje jake korelacije za visoko poduzetnički orijentirane ($r = 0{,}475$; $p < 0{,}01$) i slabe korelacije za srednje poduzetnički orijentirane gradske uprave ($r = 0{,}305$; $p < 0{,}05$).

Ovi rezultati mogu se tumačiti na način da se značaj međusobne povezanosti tržišne orijentiranosti i ukupnih performansi, povećava s padom prosječne razine tržišne orijentiranosti, odnosno da je značaj niske razine tržišne orijentacije u (ne)ostvarivanju performansi, veći nego kod visoko i srednje tržišno orijentiranih gradskih uprava. Slično se može zaključiti i za utjecaj poduzetničke orijentacije, gdje trend međusobne povezanosti poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi, također raste (iako su veze statistički značajne samo za srednju razinu poduzetnički orijentiranih gradskih uprava). Proizlazi da niža razina poduzetničke orijentiranosti ima veći (nepovoljni) utjecaj na ukupne performanse. Zaključno se može ustvrditi da se nedostatna razina ukupne tržišne i poduzetničke orijentacije svih gradskih uprava u Hrvatskoj, posebno prepoznaje na nižim razinama obiju orijentacija, gdje je njihova povezanost s ukupnim performansama viša (i dijelom statistički značajna).[121]

Slijedom preporuka o poželjnosti primjene subjektivnog i objektivnog mjerenja performansi, u ovom doktorskom radu je utjecaj tržišne i poduzetničke orijentiranosti gradskih uprava, provjeravan u odnosu na ukupno deset pokazatelja, koji su odabrani prema najčešće korištenim mjerilima u javnom sektoru (pregled prikazan u točki 6.5.1.), te dostupnosti istih

[121] Detaljniji prikaz u točki 8.5.

za razdoblje prethodne tri godine, za koje su performanse ispitivane i subjektivnom metodom. Korelacijskom analizom utvrđene su vrlo slabe, pozitivne, ali statistički ne-značajne veze između poduzetničke orijentacije i svih objektivnih pokazatelja (koeficijenti korelacije od 0,029 do 0,181), izuzev minimalno negativne, također statistički ne-značajne veze s pokazateljem broja dolazaka i noćenja turista. Kod tržišne orijentiranosti zabilježene su vrlo slabe, pozitivne i statistički ne-značajne veze s financijskim pokazateljima (prihodi, rashodi i višak/manjak po zaposlenom, prihodi po stanovniku te odnos broja stanovnika i broja zaposlenih), te pokazateljem dugoročne, strateške orijentacije. Utvrđene su i vrlo slabe, negativne (također, statistički ne-značajne), korelacije s brojem odjela i razinom prireza (u odnosu na maksimalno zakonski dopuštenu).

Negativna, slaba (statistički ne-značajna), povezanost s prosječnim stopama prireza, može se tumačiti u smislu da više tržišno orijentirane gradske uprave, imaju niže, povoljnije stope prireza (za građane i lokalne poduzetnike), od maksimalno zakonski dopuštenih. Negativan utjecaj većeg broja odjela gradskih uprava (*deparmentalization*), na razinu tržišne orijentacije ($r = -0{,}004$, pri $p = 0{,}975$, tj. statistički ne-značajan), usporediv je s rezultatima ranijih istraživanja. Primjerice, Jaworski i Kohli (1993: 61), su također utvrdili statistički ne-značajne rezultate, dok je Kowalik (2011: 70), utvrdila slab, pozitivan statistički ne-značajan utjecaj ($\beta = 0{,}034$, pri $p = 0{,}545$).

Statistički značajna, slaba i pozitivna veza zapažena je između razine tržišne orijentacije i transparentnosti funkcioniranja gradskih uprava. Ovi rezultati upućuju na zaključak da tržišno više orijentirane gradske uprave prepoznaju važnost dostupnosti ključnih dokumenata svim svojim dionicima, odnosno više brinu o njihovim potrebama. Pritom je utvrđena i statistički značajna razlika u razini transparentnosti između gradskih uprava koje su sudjelovale u ovom istraživanju i ostalih koje se nisu odazvale na poziv ($t = 2{,}907$, $p < 0{,}005$).

Pored pozitivnih utjecaja poduzetničke orijentacije na performanse (uspješno testirano hipotezom H2), ispitivana je i povezanost konstrukta poduzetničke orijentacije, kao pretpostavke i tržišne orijentacije (hipoteza H4), te pozitivan i značajan moderirajući utjecaj poduzetničke orijentacije na korelaciju tržišne orijentacije i performansi (hipoteza H3). Rezultati hijerarhijske višestruke regresijske analize pokazali su da uključivanje poduzetničke orijentacije (kao interakcijske varijable između poduzetničke i tržišne orijentacije), u model predviđanja zavisne varijable (ukupne performanse), daje slabije rezultate od modela bez interakcijske varijable (model 1: $F = 14{,}214$, pri $p < 0{,}01$, a za model 2, s interakcijskom

varijablom, F = 9,566, pri p < 0,01). Slijedom ovih rezultata **odbačena je hipoteza H3**. Ovakav rezultat ispitivanja moderatorskog utjecaja poduzetničke orijentacije, slijedi već ranije utvrđene nekonzistentnosti u istraživanjima povezanosti konstrukta poduzetničke i tržišne orijentacije (šire u točki 5.6.2.).

U pogledu ispitivanja poduzetničke orijentacije kao jedne od pretpostavki tržišne orijentiranosti, provedena je korelacijska analiza. Utvrđene veze između konstrukta poduzetničke orijentacije i pojedinih komponenti konstrukta tržišne orijentacije, kao i ukupne tržišne orijentacije, su pozitivne i srednje jake i to najviše za tržišno orijentiranu reakciju na informacije (r = 0,516, pri p < 0,01), kao i za prikupljanje informacija (r = 0,474, pri p < 0,01) i širenje informacija (r = 0,451, pri p < 0,01), te ukupnu tržišnu orijentaciju (r = 0,559; p < 0,01). Ovime je **uspješno testirana hipoteza H4**, te potvrđeno da poduzetnička orijentacija izravno, pozitivno i značajno utječe na razinu prikupljanja, širenja i tržišno orijentirane reakcije na informacije gradske uprave.

Rezultati ovog dijela istraživanja pokazuju značajniji utjecaj poduzetništva u odnosu na primjerice, istraživanje Cervera i dr. (2001: 1275), koji su na uzorku španjolske lokalne samouprave, pronašli pozitivnu i značajnu povezanost poduzetništva i dimenzija prikupljanja i širenja informacija, a statistički ne-značajnu povezanost s trećom dimenzijom tržišne orijentacije – tržišnom reakcijom na informacije. Promatranjem rezultata provjere hipoteze H4, o poduzetničkoj orijentaciji kao predskazatelju veće tržišne orijentiranosti, može se povući paralela sa sličnim rezultatima ranijih istraživanja: Wood i dr. (2000: 221), Matsuno i dr. (2002: 26) te Grinstein (2008b: 125), koji je značajnu povezanost poduzetničke i tržišne orijentacije, potvrdio kroz meta analizu (prosječni korigirani r = 0,663).[122]

9.2. Znanstveni, metodološki i teorijski doprinosi

Ovaj doktorski rad donosi nove spoznaje u istraživanjima tržišne orijentacije, posebno sa dioničke perspektive, kao i u istraživanjima poduzetničke orijentacije te mjerenju performansi. Jedan od najznačajnijih doprinosa zasigurno predstavlja operacionalizacija koncepta tržišne orijentacije kroz višedimenzijski konstrukt i to prema višestrukim skupinama relevantnih dionika (devet), prepoznatih u okruženju lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj. Pritom ovaj rad, prema saznanjima autora, predstavlja jedan od prvih radova uopće koji tržišnu orijentiranost analizira uz primjenu dioničkog pristupa u okruženju lokalnog javnog

[122] Šire u točki 5.6.2.

sektora. Ovime se ističe ne samo važnost implementacije marketinga kroz primjenu tržišne orijentacije u okruženju (lokalnog) javnog sektora, već i posebno naglašava značaj identifikacije, analize i odabira ključnih skupina dionika koje gradske uprave opslužuju i posvećuju te jača dionička perspektiva u koncepciji marketinga, koja svoj puni izražaj nalazi upravo u istraživanjima javnog i neprofitnog sektora. Pritom je utvrđen različit intenzitet tržišne orijentiranosti gradskih uprava prema pojedinim skupinama dionika. Ovi rezultati slijede zaključke ranijih istraživanja u neprofitnom sektoru u Hrvatskoj u kojima je također zabilježena različita razina tržišne orijentiranosti prema dionicima, primjerice, istraživanja u sektoru visokog obrazovanja (Pavičić i dr. 2009: 197, Mihanović 2010: 165), u kojima je prepoznato sedam, odnosno jedanaest skupina dionika, u sektoru osnovnog obrazovanja (Alfirević i dr. 2011: 54), gdje je prepoznato šest dionika te u istraživanju kulturnih i umjetničkih institucija (Gluić i Mihanović 2016: 118), gdje je utvrđen različit doprinos tržišne orijentacije prema pojedinoj od dvanaest prepoznatih skupina dionika, ukupnoj tržišnoj orijentiranosti. Time je ovim istraživanjem provedenim u (lokalnom) javnom sektoru dodatno obogaćen istraživački opus koji se temelji na sličnom pristupu, odnosno modificiranoj MARKOR ljestvici (Kohli, Jaworski, Kumar 1993: 476) i modelu višestrukih dionika (Padany i Gainer 2004: 47). Nadalje, rezultati istraživanja intenziteta tržišne orijentiranosti prema pojedinim skupinama dionika gradskih uprava, ukazuju na poželjnost diverzifikacije tržišno orijentiranih reakcija prema različitim skupinama dionika.

Novim spoznajama može se ocijeniti i doprinos istraživanju poduzetničke orijentacije u okruženju lokalnog javnog sektora, koja je dosad pretežito istraživana kao pretpostavka ostvarivanja tržišne orijentacije, a rjeđe izravna povezanost i utjecaj poduzetničke orijentacije na performanse. Pritom je utvrđeno da implementacija poduzetničke orijentacije paralelno s tržišnom orijentacijom daje sinergijske učinke kroz izravni utjecaj na performanse te kao pretpostavka (veće) tržišne orijentiranosti.

Primijenjeni načini mjerenja performansi u ovom radu mogu se držati doprinosom prvenstveno u pogledu kreiranja reprezentativnog seta sveobuhvatnih objektivnih pokazatelja uspješnosti gradova (gradskih uprava), kao i u pogledu razvoja subjektivnog mjerenja performansi.

U metodološkom dijelu doprinos predstavlja u prvom redu daljnja prilagodba i razvoj izvorne MARKOR ljestvice, za okruženje lokalnog javnog sektora i to uvođenjem tvrdnji iz kompatibilnih mjernih instrumenata konstrukta tržišne orijentacije te tvrdnji koje su korištene

u MARKOR ljestvici adaptiranoj za lokalni javni sektor drugih država, kao i neprofitni sektor u Hrvatskoj. Važan doprinos predstavlja i unaprjeđenje mjernog instrumenta u dijelu istraživanja razine poduzetničke orijentacije, koja su dosad prema saznanjima autora, vrlo rijetko provođena u lokalnom javnom sektoru, kao i već istaknut razvoj subjektivnog mjerenja performansi u okruženju lokalnog javnog sektora. Utvrđena visoka pouzdanost, naznačuje da je riječ o mjernom instrumentu koji je moguće uspješno koristiti u daljnjim istraživanjima u lokalnom javnom sektoru.

U teorijskom dijelu doprinos se može pronaći u pregledu različitih pristupa konceptualizaciji i operacionalizaciji konstrukta tržišne orijentacije, koji se drži implementacijom koncepcije marketinga, odnosno razinom usvojenosti koncepcije marketinga. U konceptualnom dijelu komparirane su razlike u terminologiji, definicijama i modelima tržišne orijentacije, a u dijelu operacionalizacije analize 'jedno' i 'više' dimenzijske primjene modela, prednosti najvažnijih mjernih instrumenata, kao i rezultati njihove primjene u različitim okruženjima kroz pregled niza meta i mega analiza. Posebno je predstavljena operacionalizacija konstrukta tržišne orijentacije i utjecaj na performanse u okruženju (lokalnog) javnog sektora, kao i neprofitnog sektora.

Nadalje, doprinos je sadržan u pregledu pitanja implementacije tržišne orijentacije, koji obuhvaća analizu pretpostavki ostvarivanja tržišne orijentacije te moderatora i medijatora relacije tržišne orijentacije i performansi s posebnim naglaskom na specifičnosti prilagodbe na okruženje lokalnog javnog sektora. Pritom je iznesen sveobuhvatan uvid u kritike koncepta tržišne orijentacije, karakteristike raznovrsnih pristupa i prepreka njegovu uvođenju u profitnom sektoru te otpore približavanju marketinške i znanosti o javnoj upravi, odnosno usvajanju tržišne orijentacije u kontekstu brojnih razlika između javnog i profitnog sektora.

Značaj dioničke perspektive u evoluciji koncepcije marketinga te u operacionalizaciji konstrukta tržišne orijentacije u okruženju višestrukih dionika, također predstavlja teorijski doprinos ovog rada. Pritom su posebno istaknute posebnosti identifikacije, analize, odnosno upravljanja dionicima u okviru lokalnog javnog sektora, kao i specifičnosti primjene tržišne orijentacije u okviru subjekata koji imaju društvenu misiju.

Doprinos u području poduzetničke orijentacije sadržan je u posebnoj pažnji posvećenoj pregledu literature o otporima primjeni i mogućnostima konvergencije poduzetništva i javnog sektora. Isto tako, sveobuhvatno su analizirane točke preklapanja i distinkcije dvaju

koncepata, posebno u kontekstu simultanih istraživanja poduzetničke i tržišne orijentacije, kako u profitnom, tako i javnom sektoru.

Detaljan pregled specifičnosti, prednosti i nedostataka mjerenja performansi u javnom sektoru, kao i razine usvojenosti upravljanja i mjerenja performansi u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj, također predstavljaju element ukupnog teorijskog doprinosa. Pritom je pažljivo analizirano mjerenje performansi u kontekstu tržišne i poduzetničke orijentacije te provedena komparacija subjektivnog i objektivnog pristupa mjerenja performansi u javnom sektoru, uz pregled glavnih skupina i tipičnih pokazatelja performansi javnog sektora.

9.3. Aplikativni doprinosi i upravljačke implikacije

Ovaj doktorski rad pruža nekoliko doprinosa za praktičnu primjenu. Važan doprinos predstavlja pregled raznovrsnih pristupa uvođenju tržišne i poduzetničke orijentacije primjenjivih i u javnom sektoru, koji mogu dati odgovore na najvažnija pitanja menadžera: 'što' učiniti, tj. koji su osposobljivači (*enablers*), 'kako' krenuti, odnosno koje intervencije učiniti i 'gdje' korigirati aktivnosti koje dovode do ciljane strateške orijentiranosti. Pored toga pregled obuhvaća oblike i različite razine zaposlenika od kojih dolaze otpori uvođenju tržišne i poduzetničke orijentacije, što može omogućiti da se prepreke lakše prepoznaju i prevaziđu u procesu implementacije ili održavanja strateških orijentacija. Aplikativnu vrijednost ima i provedeno istraživanje pojmova, gdje je društvena orijentacija percipirana kao najprimjereniji izraz za primjenu u lokalnoj samoupravi, s obzirom da dio otpora proizlazi iz samog poimanja marketinga, tržišta i poduzetničkog ponašanja u kontekstu javnog sektora.

Nadalje, pregled pretpostavki koje su istraživanjima prepoznate kao predskazatelji veće razine tržišne i poduzetničke orijentiranosti, omogućava gradskim upravama da postave ciljeve usmjerene na unapređenje jasno određenih organizacijskih ili upravljačkih elemenata. Pritom je slijedom predstavljenih istraživanja, moguće pronaći i načine mjerenja utjecaja pojedinih pretpostavki. Ujedno je dat prikaz mogućih i ranijim istraživanjima potvrđenih, moderatora i medijatora relacije između tržišne i poduzetničke orijentacije i performansi, koji također upućuje praktičare na relevantne čimbenike o kojima treba voditi računa u planiranju i mjerenju učinaka, primjerice, percepcija turbulencija u okruženju lokalnog javnog sektora.

U kontekstu identifikacije i upravljanja dionicima, predstavljen je okvir koji može poslužiti za oblikovanje vodiča u procesu odabira ključnih dionika. Rezultati istraživanja ukazuju da okvir treba adaptirati sukladno lokalnim specifičnostima, budući da nije univerzalno primjenjiv

(primjer, posjetitelja). Pored toga sami rezultati kojima je utvrđena srednja razina tržišne i poduzetničke orijentiranosti gradskih uprava mogu olakšati proces usvajanja strateških orijentacija, budući da su one već djelomice manifestiraju u praksi i ne predstavljaju potpunu novost.

Konačno, predloženi set pokazatelja performansi sastavljen od javno i sveobuhvatno dostupnih informacija (u vrijeme provođenja istraživanja), predstavlja mogući korak prema spoznaji i utvrđivanju prihvatljivog, cjelovitog, zbirnog pokazatelja uspješnosti funkcioniranja gradskih uprava, koji potencijalno može biti jedna od sastavnica 'krovnog' pokazatelja konkurentnosti pojedinih gradova (i drugih razina lokalne i regionalne samouprave).

9.4. Ograničenja provedenog i smjernice za buduća istraživanja

U sklopu istraživanja, prepoznata su različita ograničenja. Zasigurno jedno od ograničenja predstavlja prvotno izmjerena pouzdanost instrumenta u dijelu posvećenom mjerenju poduzetničke orijentacije. Zamjetno slabija istraženost ovog područja u ranijim istraživanjima u okruženju lokalnog javnog sektora, onemogućila je šire podloge u fazi generiranja tvrdnji, a u fazi predtestiranja nisu prepoznate sve tvrdnje koje nejasno opisuju koncept, pa je to korigirano nakon provjere pouzdanosti kroz eliminaciju četiri tvrdnje.

Određeni nedostatak u istraživanju razine tržišne orijentacije prema pojedinoj skupini dionika, predstavlja mogućnost pojave 'halo efekta' (odnosno *halo error*), budući da je velik udjel ispitanika (prosječno 56 %), na tvrdnje s više potpitanja (engl. *multi-item*), odgovarao istom ocjenom za sve dionike, što može umanjiti veličinu varijance.

Odabir skupina relevantnih dionika kroz suradnju s ekspertima lokalne samouprave, pokazao je da finalni odabir nije univerzalno primjenjiv na sve gradske uprave u Republici Hrvatskoj (posebno skupina turista i izletnika, a u manjoj mjeri skupine javnih poduzeća).

U pogledu mjerenja performansi korisnika, važno ograničenje predstavlja nedostupnost odgovarajućih objektivnih pokazatelja (izuzev za skupinu turista). Naime, zadovoljstvo građana, lokalnih poduzetnika i privatnih investitora te civilnog sektora se ne istražuje sustavno za sve jedinice samouprave, izuzev malobrojnih koje su dosad sudjelovale u europskim mjerenjima ili su samostalno analizirale svoje korisnike, kroz periodična istraživanja ili kroz samo-procjenu (primjerice, pomoću *Common Assessment Framework* okvira ili okvira Centra za lokalni ekonomski razvoj d.o.o.). U pogledu organizacijskih

performansi, podaci su dostupni iako nisu sistematizirani, pa zahtijevaju prethodnu doradu (izvor: Ministarstvo financija), a podaci o transparentnosti proračuna dostupni su za sve jedinice samouprave u Hrvatskoj, nakon 2013. godine (izvor: IJF).

S obzirom da je provedenim istraživanjem postignut planirani pristup s više od jednog ispitanika (*multi-informant*), samo za 25 gradskih uprava (31,6 %), uz samo 13 odgovora (16,4 %) iz skupine komunalnih i trgovačkih društava, svakako je poželjno u budućim istraživanjima, provjeriti izmjerene razine tržišne i poduzetničke orijentacije usporedbom menadžerskih i ne-menadžerskih stavova, kao i sveobuhvatnije analizirati eventualne razlike između ispitanika (ureda) gradonačelnika, upravnih odjela i službi, s jedne strane te komunalnih i trgovačkih društava u (su)vlasništvu gradske uprave, s druge strane.

Nadalje, izazovni smjer budućih istraživanja, može biti usporedba razine tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika i uloženih resursa za različite marketinške i druge aktivnosti koje gradske uprave poduzimaju radi boljeg zadovoljenja potreba, prvenstveno korisnika lokalnih javnih usluga. Pritom izazov predstavlja prepoznavanje projekata, programa i općenito dijelova proračunskih rashoda, koji se odnose ili se mogu držati da su poduzeti u funkciji boljih performansi (većeg zadovoljstva) pojedinih korisnika lokalnih javnih usluga. Osim računovodstvenih neodređenosti u javno raspoloživim podacima, izazov bi u tom smislu predstavljalo i razdvajanje pojedinih rashoda na više korisnika (dionika), kao i potencijalni utjecaj paralelnih aktivnosti koje poduzimaju jedinice samouprave više razine ili nacionalna razina.

Istraživanje utjecaja tržišne i poduzetničke orijentacije na performanse, pomoću objektivnih pokazatelja, koje nije potvrdilo rezultate subjektivnog mjerenja, ukazuje da jedan od smjerova budućih istraživanja, svakako treba biti odabir odgovarajućih postojećih te razvoj novih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja performansi lokalne i regionalne samouprave. Tako se može stvoriti cjeloviti sustav mjerenja i podloge upravljanja performansama. Pozitivan uzor u tom smislu može biti jasno uspostavljeni sustav mjerenja transparentnosti.

Kompleksan okvir u kojem funkcioniraju jedinice samouprave (ne samo u Hrvatskoj), otvara i pitanja detaljnije analize pretpostavki, moderatora i medijatora tržišne i poduzetničke orijentacije. Rezultati takvog istraživanja mogu biti vrlo korisni za brže usvajanje koncepcije marketinga i poduzetništva u lokalnom javnom sektoru, a mjerni instrument i pristup istraživanju se može razmjerno jednostavno adaptirati za druge cjeline javne uprave.

10. ZAKLJUČAK

Lokalna samouprava u Republici Hrvatskoj ima značajno niži fiskalni i financijski kapacitet te razmjerno ograničene ovlasti u odnosu na prosjek u razvijenijim državama Europske unije. Takva pozicija, međutim, ne oslobađa gradske uprave u Republici Hrvatskoj odgovornosti ispunjavanja misije u okviru svoje ekonomsko-razvojne i socijalne uloge, što obuhvaća zadovoljavanje upravo onih potreba koje hrvatski građani percipiraju kao najvažnijima.

Ispunjenje tih uloga i zadovoljavanje potreba građana događa se u okviru koji je determiniran zakonskim odredbama, upravljačkim preporukama, ali i pojedinačnim razumijevanjem potreba građana i ostalih dionika, od strane izabranih političkih nositelja vlasti te zaposlenika i službenika gradskih uprava. Zakonski okvir podrazumijeva djelokrug ovlasti dodijeljen gradovima i velikim gradovima, pri čemu je stvarna razina decentraliziranih funkcija niža od zakonski dostupne. Propisani su i drugi segmenti djelovanja gradskih uprava, pri čemu se fiskalna i financijska samostalnost ocjenjuje ograničenom te je posljedično institucionalna samostalnost djelomična (srednjeg stupnja), s obzirom da razina prihoda ne dopušta realizaciju svih ovlasti. Uz visoku teritorijalnu fragmentiranost, nedostatna fiskalna i upravljačka decentralizacija ima za posljedicu vrlo slab razvojni potencijal gradskih uprava (i ostalih razina samouprave u Hrvatskoj).

Upravljačke preporuke, djelomično su dio zakonskog i razvojnog okvira (prvenstveno, kroz Zakon o regionalnom razvoju i Strategiju razvoja javne uprave iz 2015. godine). U tim dokumentima ističe se preferencija pristupa 'dobrog upravljanja' u javnoj upravi, uključivanja dionika u proces donošenja i provedbe razvojnih planova te naglašavaju kriteriji učinkovitosti i djelotvornosti javne uprave. Ipak u praksi nisu implementirani cjeloviti mehanizmi nadzora usvojenosti ovih preporuka, dok se proračunske performanse prate samo u određenim segmentima (primjerice, revizijske kontrole poslovanja i kontrole razine zaduživanja).

U pogledu načina razumijevanja potreba građana i ostalih dionika, od strane odgovornih nositelja vlasti, zaposlenika i službenika pojedinih gradskih uprava, važan čimbenik predstavlja percepcija monopolističkog položaja lokalne javne uprave, zbog izostanka ili ograničenosti tržišnih i konkurentskih pritisaka, s jedne strane i zakonske obaveze isporuke dijela lokalnih javnih usluga, s druge strane. Bitan utjecaj imaju i značajne razlike u pogledu marketinškog miksa u javnom u odnosu na profitni sektor (posebno u pogledu proizvoda/usluge i cijene), zatim politički (promjene vlasti) i organizacijski čimbenici

(općeniti, višestruki, pretežito ne-ekonomski, teško mjerljivi ciljevi, čiji su rezultati često vidljivi u dugim rokovima). Pored toga drži se da su menadžeri javnog sektora manje skloni preuzimanju rizika, manje inovativni, proaktivni i manje motivirani od menadžera – poduzetnika profitnog sektora, iako dio istraživanja pokazuje da u izboru ciljeva i potpori menadžera i zaposlenika na projektima, razlike u odnosu na profitni sektor nisu tako uočljive.

Važnu komponentu u kontekstu percepcije uloga lokalne samouprave, ima obveza usluživanja građana, koji se istovremeno pojavljuju kao korisnici (besplatnih lokalnih javnih usluga), potrošači (usluga za koje se naplaćuje naknada), te 'vlasnici' lokalne samouprave (glasači). Pritom se pojavljuju i brojni drugi dionici, među kojima zakonski i razvojni dokumenti stipuliraju samo građane i lokalne poduzetnike. Zato prepoznavanje i upravljanje relevantnim dionicima, predstavlja ključnu komponentu implementacije koncepcije marketinga kroz tržišnu orijentaciju gradskih uprava.

Upravo zakonski okvir koji ne obvezuje, upravljački okvir koji kontinuirano i izravno ne potiče usvajanje tržišne ili poduzetničke orijentacije u kompleksnom okruženju lokalne javne uprave, predstavljao je problem istraživanja i obuhvat istraživačkih pitanja ovog rada. Složenost transfera koncepcije marketinga u javni sektor posljedica je okruženja u kojem funkcioniraju subjekti javnog sektora, koje se obično percipira kao manje turbulentno. Takva situacija dijelom opravdava nerazumijevanje potrebe za izraženijom tržišnom orijentacijom, odnosno marketinškom koncepcijom te zadržavanje proizvodne (uslužne) koncepcije gradskih uprava. Slično se percipira i potreba usvajanja poduzetničkog ponašanja u (lokalnom) javnom sektoru, gdje se odsustvo tržišta, pa i 'kvazitržišta', pretežito prisustvo sigurnog proračunskog financiranja, uz spomenute političke i organizacijske čimbenike te inherentnu, u javnosti prepoznatu inertnost i neučinkovitost javnog sektora, negativno odražava na proces konvergencije javne uprave, marketinga i poduzetništva.

Istraživanjem razine usvojenosti tržišne i poduzetničke orijentacije utvrđeno je da su obje strateške orijentacije prisutne u hrvatskim gradskim upravama, ali nedostatno (na srednjoj razini). Time je dokazano da ponašanja gradskih uprava obuhvaćaju aktivnosti kojima se u određenoj (srednjoj), mjeri prikupljaju i do odgovornih osoba, interno šire informacije koje mogu poslužiti za bolje prepoznavanje potreba korisnika, tržišnih trendova, turbulencija ili akcija drugih gradskih uprava (konkurenata). Pored toga utvrđeno je da gradske uprave iskazuju srednju razinu inovativnosti, sklonosti preuzimanju rizika i proaktivnosti, odnosno poduzetničke orijentiranosti. Ovakvim pristupom istraživanju, zaobiđeno je ispitivanje

poimanja (i prihvaćenosti) marketinga i tržišta u javnom sektoru ili percepcije prikladnosti poduzetništva za javni '*etos*'. Naime, nerazumijevanje ovih koncepata izvan profitnog sektora u kojem su nastali, pojavljuje se kao (istraživanjima dokazana), ključna prepreka usvajanju tržišne ili poduzetničke orijentacije u subjektima javnog sektora.

Razvoj marketinga usluga, marketinga odnosa i društvenog marketinga, osigurao je teorijske podloge za primjenu koncepcije marketinga izvan okvira profitnog sektora u kojem su dugo dominirala istraživanja odnosa sa samo dva (eksterna) dionika (potrošači i konkurenti). Širenjem fokusa, tradicionalni (transakcijski) marketing počeo je poprimati oblike kompatibilnije s okruženjem višestrukih dionika, u kojem funkcioniraju lokalne samouprave. Paralelno razvoj dioničke teorije također, doprinosi postupnoj promjeni usredotočenosti profitnih poslovnih subjekata s dioničarske prema dioničkoj perspektivi. Dva zasebno razvijana znanstvena područja, prepoznala su točke pariteta te se i u obliku dioničkog marketinga nastoji umanjiti tzv. 'nova marketinška miopija' i senzibilizirati poslovne subjekte da usvoje dionički pristup, odnosno tržišnu orijentaciju prema višestrukim dionicima.

Dosadašnji razvoj teorijske osnovice, predodredio je način konceptualizacije istraživačkog modela u ovom radu, koji podrazumijeva ispitivanje razine tržišne orijentacije u odnosu na različite skupine dionika. Pritom je u prvom koraku primijenjena metoda identifikacije dionika slijedom njihove moći utjecaja na subjekt lokalnog javnog sektora. Tom metodom je uz pomoć eksperata u praksi gradskih uprava ekstrahirano devet skupina dionika. Zatim je također uz konzultacije s ekspertima lokalne samouprave, MARKOR ljestvica dodatno prilagođena terminologiji lokalne samouprave u Hrvatskoj i odabranim skupinama dionika.

Zaključci istraživanja pokazali su da gradske uprave imaju podjednaki intenzitet tržišne orijentiranosti prema skupinama dionika, uz očekivano, najizraženiju pažnju prema građanima, lokalnim poduzetnicima te civilnom sektoru. Rezultati u pogledu relevantnosti skupine turista i izletnika, pokazali su asimetriju u odnosu na stavove ekspertne skupine, čime su ujedno potvrđeni zaključci ranijih istraživanja u smislu nužne prilagodbe općih popisa dionika, specifičnim lokalnim situacijama.

Analizirani rezultati ranijih istraživanja ukazuju na potrebu razvijanja različitih strategija prema pojedinoj skupini dionika, odnosno disperziju raspoloživih financijskih i ljudskih resursa sukladno percipiranoj relevantnosti pojedinih dionika, bez isključivanja bilo koje od skupina. U kontekstu ograničenih kapaciteta hrvatskih gradskih uprava (zbog teritorijalne

fragmentacije i preniske razine fiskalne i upravljačke decentralizacije), za uspješno zadovoljavanje potreba dionika, važan potencijal predstavlja istraživanjem utvrđena, srednja razina poduzetničke orijentacije. Primjerice, proaktivan stav može pomoći u iznalaženju dodatnih izvora financiranja, a inovativnost, uz razinu sklonosti preuzimanju rizika primjerenu javnom sektoru, u razvoju novih ideja. Slijedom rezultata ovog istraživanja poduzetnička i tržišna orijentacija, izravno, pozitivno (statistički značajno), utječu na performanse gradskih uprava, a poduzetnička orijentacija predstavlja (statistički) značajan predskazatelj veće tržišne orijentiranosti. To znači da simultana implementacija obiju strateških orijentacija može osigurati bolje funkcioniranje lokalne samouprave.

Temeljem sveobuhvatnog pregleda literature i rezultata istraživanja, može se zaključiti da je koncepcija marketinga, prisutna u funkcioniranju gradskih uprava na razini određenih ponašanja, odnosno aktivnosti koje uključuju dio marketinških alata (uobičajeno promociju i sporadična istraživanja tržišta). Slično se može zaključiti i slijedom rezultata o usvojenosti poduzetničkog ponašanja, odnosno poduzetničke orijentacije, koja poput tržišne orijentacije danas predstavlja nedovoljno iskorišteni potencijal. Da bi se taj potencijal iskoristio u većoj mjeri, nameće se potreba sustavne primjene obaju orijentacija. To u kontekstu tržišne orijentacije, podrazumijeva ispravno poimanje uloge koncepcije marketinga u lokalnom javnom sektoru. U procesu transponiranja marketinga iz koncepta za koji dio praktičara javne uprave drži da je prvenstveno primjeren profitnom '*etosu*', prema konceptu kompatibilnom društvenoj misiji gradskih uprava, važnu ulogu može imati i terminološki diskurs, za koji se slijedom istraživanja u ovom radu, sugerira rješenje u izrazu 'društvena orijentacija'.

Slijedi da će za iskorištavanje prednosti tržišne i poduzetničke orijentacije, koje su opetovano dokazane u profitnom sektoru (uključujući i Republiku Hrvatsku), te u značajno skromnijem obimu u (lokalnom) javnom sektoru, biti potrebno uvesti određene promjene u hrvatskoj javnoj upravi. Pritom je brži i dostupniji pristup uvođenja promjena 'odozdo prema gore' (uz poželjne preporuke 'odozgo'). S obzirom na sadašnji okvir funkcioniranja, može se gradskim upravama predložiti da samostalno poduzmu određena, vjerojatno inkrementalna unapređenja. To se prvenstveno odnosi na uspostavljanje intenzivnijeg i kontinuiranog praćenja potreba i zadovoljstva korisnika. U tom smislu treba iskoristiti suvremene tehnologije (primjerice, kroz *web* aplikacije, društvene mreže i širenje gradskih *web* portala), a u manjim sredinama poželjna je i dalje komunikacija kroz klasične kanale (primjerice, skupovi građana, izravne ili telefonske konzultacije), koji su u većim jedinicama samouprave primjenjivi u okviru mjesne

samouprave. Za kvalitetnije prikupljanje i širenje prikupljenih informacija, potrebna je i odgovarajuća edukacija dijela zaposlenika i menadžera, radi ukazivanja na važnost uspostavljenih procedura za bolje ispunjavanje misije gradskih uprava, posebno u dijelu definiranja odgovornih osoba za poduzimanje tržišno orijentiranih reakcija na informacije. Poduzetnička ponašanja, posebno proaktivan pristup i otvorenost inovativnim (internim i eksternim) idejama, uz javnom sektoru prihvatljivu razinu rizika, mogu biti komplementarna tržišno orijentiranim ponašanjima i posljedično dovesti do mjerljivih poboljšanja performansi gradskih uprava, kao i ostalih razina samouprave.

U pogledu uvođenja zakonske obveze, novih načina upravljanja (uključujući tržišnu i poduzetničku orijentaciju), posebno u dijelu sustavnog mjerenja performansi gradskih uprava, neophodno je paralelno usvajanje cjelovite reforme. Takva reforma podrazumijeva reformu teritorijalne osnove (regionalizaciju, okrupnjavanje), odlučne decentralizacijske zahvate radi jačanja ekonomsko-razvojne i socijalne uloge lokalne i regionalne samouprave te razvoj sustava nagrađivanja i motivacije u javnoj upravi. Međutim, dosadašnja evolucija reformi hrvatske lokalne samouprave ne upućuje na izglednost skorog iskorištavanja prednosti tržišne i poduzetničke orijentacije, pomoću pristupa 'odozgo prema dolje'. Ograničenje predstavlja i upitna uspješnost obaveznog uvođenja tržišne i poduzetničke orijentacije, s obzirom na dio negativnih iskustava drugih država, posebno u pogledu reformi obuhvaćenih novim javnim menadžmentom.

Zaključno, s obzirom da gradske uprave već koriste određene komponente tržišne i poduzetničke orijentacije, daljnje intenziviranje obiju orijentacija, odnosno implementacije marketinga (i poduzetništva), na razini cijele samouprave u Republici Hrvatskoj (ili u drugim sličnim okruženjima), može se osloniti na endogeni pristup razvoju, umjesto iščekivanja provedbe spomenute cjelovite reforme. Pritom će prednjačiti gradske uprave (ili druge razine samouprave), kod kojih je provedba promjena izraženije podržana kontinuiranim individualnim i organizacijskim učenjem, koje je svojstveno tržišnoj i poduzetničkoj orijentaciji. Važnu ulogu u stvaranju ponašanja koja mogu postepeno mijenjati organizacijsku kulturu gradskih uprava, može imati proaktivnost, inovativnost, motiviranost, pa i entuzijazam vodećih ljudi gradskih uprava, koji će stvoriti artefakte neophodne da odabrane vrijednosti i norme tržišno orijentiranog subjekta u potpunosti zažive u praksi.

Literatura

Knjige:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Barbić, J. (ur.): Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, Okrugli stol održan 23. i 24. ožujka 2010. godine u palači HAZU, Zagreb, 2010.
3. Bhuian, S.: Market orientation and successfull not-for-profit marketing: direct relationship and the influence of professionalism, entrepreneurship, comptetition and demand, PhD diss., Texas Tech Universtiy, 1992.
4. Boisen, M.: The strategic application of city marketing to middle-sized Cities, Master Thesis, Faculty of Geosciences, Utrecht, 2007.
5. Bovaird, T. i Löffler, E.: Public Managemet and Governance, Routledge, London, 2005.
6. Braun, E.: City Marketing Towards an integrated approach, Erasmus Universiteit Rotterdam, Phd Thesis, 2008.
7. Bryman, A., Cramer, D.: Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists, Routledge, London, New York, 2005.
8. Bunić, Ž.: Utjecaj tržišne orijentacije na poslovnu uspješnost hrvatskih proizvodnih poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2008.
9. Diefenbach, F.E.: Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value, doctoral dissertation, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, 2011.
10. Dobrača, I.: Provođenje istraživanja uz LimeSurvey, vlastita naklada, Rovinj, 2014.
11. Družić, I., Akrap, A., Barić, V., Crkvenac, M., Čavrak, V., Gelo, J., Grahovac, P., Jovančević, R., Kovačević, Z., Obadić, A., Pašalić, Ž., Skala, Ž., Tica, J.: Hrvatski gospodarski razvoj, Politička kultura, Zagreb, 2003.
12. Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N.: Fleksibilnost i adaptabilnost, novi pokazatelji uspješnosti poslovanja, I.B.C.C. Rijeka, 1997.
13. Eigler, P. i Langeard, E.: Marketing usluga, Vitagraf d.o.o., Rijeka, 1999.
14. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., de Colle, S.: Stakeholder Theory The State of the Art, Cambridge University Press, 2010.
15. Gardiner, M.: Local government marketing model, University of Southern Queensland, Master Thesis, 2005.
16. Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2005.
17. Grbac, B. i Meler, M.: Metrika marketinga, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.
18. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Yersey, 2010.
19. Kaplan, R.S. i Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business Review Press; 1st Edition, 1996.
20. Kavaratzis, M.: From City Marketing to City Branding, An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athena, Phd Thesis, Groningen, 2008.
21. Kim, Y.-H. i Short, J. R.: Cities and Economies, Routhledge, London, New York, 2008.
22. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G.: Upravna znanost – Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2014.
23. Koprić, I., Škarica, M., Milošević, B. (ur.): Suradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2015.
24. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
25. Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D.H.: Marketing places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents & Visitors to European Cities, Communities, Regions & Nations, Pearson Education Ltd., 1999.
26. Kotler, P. i Keller, K.L.: Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall, 2012.
27. Kotler, P. i Keller, K.L.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008.

28. Kotler, P. i Lee, N.: Marketing u javnom sektoru, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
29. Kurtović, E.: Tržišna orijentacija preduzeća u Bosni i Hercegovini: teoretski i praktični aspekti, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2004.
30. Leech, N.L., Barett, K.C., Morgan, G.A.: SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005.
31. Likert, R.: A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, (eds) Woodworth, R.S., New York University, 1932.
32. Line, N.D.: Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing", PhD diss., University of Tennessee, 2013., http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1753
33. Lüttin, L.V.: Halo effects in consumer surveys, Master Thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2012., http://website-box.net/site/thesis.eur.nl
34. Marshall, A.: Principles of Economics, 8th Edition, The Online Library Of Liberty Fund,1890.
35. Marušić, M.: Istraživanje tržišta, Informator, Zagreb, 1992.
36. Meler, M.: Društveni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1994.
37. Meler, M.: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
38. Meler, M. i Dukić, B.: Upravljanje odnosima: od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
39. Mihanović, Z.: Utjecaj marketinške orijentacije na performanse institucija cjeloživotnog obrazovanja, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010.
40. Nkhumishe, M.L.: Assessment of the internal state of the sa public sector (local government) to implement corporate entrepreneurship, Master of Management Entrepreneur and Venture Creation (MMENVC) at the University of the Witwatersrand Business School, 2015.
41. Padanyi, P.S.: Testing the boundaries of the marketing concept: is market orientation a determinant of organizational performanse in the nonprofit sector?, Doctoral Thesis, York University, North York, Ontario, 2001.
42. Paliaga, M.: Strateški urbani marketing: mogućnost primjene koncepcije urbanog marketinga u hrvatskim gradovima, samostalna naklada, Rovinj, 2004.
43. Paliaga, M.: Branding i konkurentnost gradova: vizija napretka kroz razliku, samostalna naklada, Rovinj, 2008.
44. Pavičić, J.: Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003.
45. Perreault, W.D. i McCarty, E.J.: Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, McGraw-Hill, 2002.
46. Pollitt, C. i Bouckaert, G.: Public Management Reform, A comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, Oxford University Press, 3rd Ed., 2011.
47. Proctor, T.: Public Sector Marketing, Pearson Education Limited, 2007.
48. Raspor, S.: Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
49. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999.
50. Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga: Centar za istraživanje marketinga, Zagreb, 1994.
51. Rozga, A. i Grčić, B.: Poslovna statistika, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu, 2009.
52. Rowntree, D.: Statistics without tears, A primer fon non-mathematicians, Penguin Books, London, 1991.
53. Ružić, D.: e-Marketing, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
54. Sadler, R. J.: Corporate entrepreneurship and government business enterprises: the pre-paradigmatic dance of the chameleon, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 1999.
55. Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D.: Ekonomija, 18. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
56. Sekaran, U.: Research methods for business: A skill building approach, 4th Edition, John Wiley & Sons, 2003.
57. Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.

58. Zrilić, N.: Ekonomsko razvojna uloga države i znanstveno tehnološka revolucija, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1996.

Članci:

59. Ackerman, F. i Eden, C.: Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Long Range Planning, 2011., Vol 44, Issue 3, str. 179-196.
60. Adcroft, A. i Willis, R.: The (un)intended outcome of public sector performanse measurement, International Journal of Public Sector Management, 2005., Vol. 18, No. 5, str. 386-400.
61. Alarco´n-del-Amo, M.C., Casablancas-Segura, C., Llonch, J.: Responsive and proactive stakeholder orientation in public universities: antecedents and consequences, Higher Education, 2016., Vol. 72, Issue 2, str. 131–151.
62. Alfirević, N., Pavičić, J., Mihanović, Z., Relja, R.: Stakeholder-Oriented Principal Development in Croatian Elementary Schools, Revija za socijalnu politiku, 2011., Vol.18, No.1, str. 47-60.
63. Alford, J.: Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective, Public Administration Review, 2002., Vol. 62, No. 3, str. 337-346.
64. Alonso, J. M., Clifton, J., Diaz-Fuentes, D.: Did New Public Management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size, MPRA Paper No. 43255, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/43255/, 2011., str. 1-38.
65. Anderson, S.: The End of Publicness? Public and Private Healthcare Organizations are Alike in all Important Respects, International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics, 2013., Vol. 3, Issue 3-4, str. 44-61.
66. Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Eshima, Y.: Reconceptualizing entrepreneurial orientation, Strategic Management Journal, 2015., Vol. 36, Issue 10, str. 1579-1596.
67. Andreassen, T.W.: Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector, International Journal of Public Sector Management, 1994., Vol.7, No.2., str. 16-34.
68. Andrews, R., Boyne, G.A., Walker, R.M.: Dimensions of Publicness and Organizational Performanse: A Review of the Evidence, Journal of Public Administration Research and Theory, 2011., Vol. 21, Issue 3, str. 301-319.
69. Annez, P.C. i Buckley, R.M.: Urbanization and Growth: Setting the Context (u sklopu Urbanization and Growth, World Bank, 2009., urednici: Spence, M., Annez, P.C., Buckley, R.M., str. 1-45.
70. Appiah-Adu, K.: Market orientation and performanse: empirical tests in a transition economy, Journal of Strategic Marketing, 1998., Vol. 6, No. 1, str. 25-45.
71. Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., Olson, E.M.: The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performanse, Journal of Product Innovation Management, 2005., Vol. 22 Issue 6, str. 464–482.
72. Bačlija, I.: Measuring new public management at the local level: Experiences from EU cities, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2012., Vol. 8 (37E), str. 23-37.
73. Bagozzi, R. i Yi, Y.: On the use of structural equation models in experimental designs, Journal of Marketing Research, 1989., Vol. 26, No. 3, str. 271-284.
74. Baker, W.E. i Sinkula, J.M.: Market Orientation and the New Product Paradox. Journal of Product Innovation Management, 2005., Vol. 22, Issue 6, str. 483–502.
75. Baker, W.E. i Sinkula, J.M.: The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Proftability in Small Businesses, Journal of Small Business Management, 2009., Vol. 47, Issue 4, str. 443-464.
76. Balabanis, G., Stables, R.E., Phillips, H.C.: Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performanse, European Journal of Marketing, 1997., Vol. 31 No. 8, str. 583-603.
77. Balser, D. i McClusky, J.: Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness, Nonprofit Management and Leadership, 2005., Vol. 15, no. 3, str. 295-315.
78. Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J.: The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991, Journal of Management, 2001., Vol. 27, Issue 6, str. 625-641.

79. Baron, R.M. i Kenny, D.A.: The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 1986., Vol. 51, No. 6, str. 1173-1182.
80. Bathgate, I., Omar, M., Nwankwo, S., Zhang, Y.: Transition to a market orientation in China: preliminary evidence, Marketing Intelligence & Planning, 2006., Vol. 24 No. 6, str. 332-346.
81. Behn, R.D.: Why Measure Performanse? Different Purposes Require Different Measures, Public Administration Review, 2003., Vol. 63, No. 5, str. 586-606.
82. Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V.: Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2010., br. 1., str. 99-125.
83. Bell, M.L. i Emory, C.W.: The faltering marketing concept, Journal of marketing, 1971., Vol. 35, No 4, str. 37-42.
84. Bennett, R.: Charities, organizational learning and market orientation: A suggested measure of the propensity to behave as a learning organization, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1998., Vol. 4, Issue 1, str. 5-25.
85. Bhuian, S.N., Menguc, B., Bell, S.J.: Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performanse, Journal of Business Research, 2005., Vol. 58, Issue 1, str. 9-17.
86. Blöchliger, H. Brezzi, M., Charbit, C., Migotto, M., Pinero Campos, J.M., Vammalle, C.: Fiscal Policy Across Levels of Government in Times of Crisis, OECD Working Papers on Fiscal Federalism, No. 12, OECD Publishing, Paris, 2010., str. 1-33.
87. Bodlaj, M.: The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performanse, Economic and business review, 2010., Vol. 12, No. 4, str. 241-261.
88. Bodlaj, M.: Do managers at two hierarchical levels differ in how they assess their company's market orientation?, JEEMS, 2012., Vol. 17, No. 3, str. 292-312.
89. Boonekamp, L.C.M.: Marketing for Health-care Organizations: An Introduction to Network Management, Journal of Management in Medicine, 1994., Vol. 8, Issue 5, str. 11-24.
90. Borins, S.: The Challenge of Innovating in Government, The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, 2001., str. 1-48.
91. Borins, S.: Leadership and innovation in the public sector, Leadership & Organization Development Journal, 2002., Vol. 23, Iss: 8, str. 467-476.
92. Bošnjak, I. i Čorić, N.: Marketinška potpora razvoju jedinica lokalne samouprave, Zbornik radova simpozija: Razvojna strategija i marketing grada i županije, Sisak, 4-5.04.2002., CROMAR, Zagreb, 2002., str. 15-26.
93. Bozeman, B. i Bretschneider, S.: The "Publicness Puzzle" in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations, Journal of Public Administration Research and Theory, 1994., Vol. 4, Issue 2, str. 197-224.
94. Boyett, I.: The public sector entrepreneur – a definition, International Journal of Public Sector Management, 1996.,Vol. 9, Iss: 2, str. 36-51.
95. Bryson, J.M.: What to do when stakeholders matter, Stakeholder Identification and Analysis Techniques, Public Management Review, 2004., Vol. 6, Issue 1, str. 21–53.
96. Bryson, J.M., Patton, M.Q., Bowman, R.A.: Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit, Evaluation and Program Planning, 2011., Vol. 34, Issue 1, str. 1-12.
97. Brusca, I. i Montesinos, V.: Implementing performanse reporting in local government: a cross-countries comparasion, Public Management & Management Review, 2016., Vol. 39, Issue 3, str. 506-534.
98. Burton, S.: Marketing for Public Organizations, Public Management: An International Journal of Research and Theory, 1999., Vol 1, No. 3, str. 373-385.
99. Busenitz, L.W., Plummer, L.A., Klotz, A.C., Shahzad, A., Rhoads, K.: Entrepreneurship Research 1985–2009 and the Emergence of Opportunities, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2014., Vol. 38, Issue 5, str. 981-1000.
100. Cadena, A., Dobbs, R., Remes, J.: The growing economic power of Cities, Journal of International Affairs, 2012, Vol. 65, No. 2., str. 1-18.

101. Cadogan, J.W. i Diamantopoulos, A.: Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, Journal of Strategic Marketing, 1995., Vol. 3, No. 1, str. 41-60.
102. Cadogan, J.W., Kuivalainen, O., Sundqvist, S.: Export market-oriented behavior and export performanse: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization, Journal of International Marketing, 2009., Vol. 17, No. 4, str. 71-89.
103. Cano, C.R., Carrillat, F.A., Jaramillo, F.: A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performanse: evidence from five continents, International Journal of Research in Marketing, 2004., Vol. 21, Issue 2, str. 179-200.
104. Carter, L.: Marketing orientation, societal orientation and organisational learning, in the not-for profit/public sector, ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3, str. 1990-1997.
105. Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M.T.: Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector, International Journal of Public Sector Management, 1997., Vol. 10 Iss 4, str. 294-303.
106. Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M.T.: Do universities that are more market orientated perform better?, International Journal of Public Sector Management, 1998., Vol. 11 Iss: 1, str. 55-70.
107. Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M.T.: Market Orientation and performanse in the Public Sector, Journal of Global Marketing, 1999., Vol. 12, Issue 3, str. 59-79.
108. Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B.: Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performanse of Public Sector Entities, The Service Industries Journal, 2002., Vol. 22, Issue 2, str. 43-58.
109. Caruana, A., Pitt, L., Ewing, M.: The market orientation-performanse link: the role of service reliability, The Service Industries Journal, 2003., Vol. 23, Issue 4, str. 25-41.
110. Castells-Quintana, D.: Malthus living in a slum: Urban concentration, infrastructures and economic growth, Journal of Urban Economics, 2016., Vol 96, str. 1-31.
111. Cervera, T.A.: Construccion de un modelo de orientaciona al mercado en las administraciones publicas, Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa, 1999., Vol. 5, N° 3, str. 41-62.
112. Cervera, T.A., Molla, A., Calderon, H.: Market Orientation: A Framework for Public Institutions, Journal of Nonprofit and Public sector Marketing, 1999., Vol. 1, Issue 1, str. 3-23.
113. Cervera, T.A., Molla, A., Sanchez, M.: Antecedents and Consequences of market orientation in public organisations, European Journal of Marketing, 2001.,Vol. 35, No. 11/12, str. 1259-1286.
114. Cetinski, V.: Benchmarking i kvaliteta u turizmu, Tourism&Hospitality Industry 2004., Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 107-121.
115. Chad, P., Kyriazis, E., Motion, J.: Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2013., Vol. 25, Issue 1, str. 1-27.
116. Chan, Y-C.L.: Performanse measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in USA and Canada, International Journal of Public Sector Management, 2004., Vol. 17, Issue 3, str. 204-221.
117. Chang, W., Franke, G.R., Butler, T.D., Musgrove, C.F., Ellinger, A.E.: Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performanse Relationship: A Meta-Analysis, Journal of Marketing Theory and Practice, 2014., Vol. 22, Issue 3, str. 235-250.
118. Chen, H.S. i Hsu, C.-H.: Entrepreneurial orientation and firm performanse in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation, The Service Industries Journal, 2013., Vol. 33, Issue 5, str. 445-466.
119. Chew, C. i Vinestock. C.: The Public Service Offering and its Influence on Marketing Priorities in Local Government Organizations, Public Management Review, 2012., Vol. 14, Issue 4, str. 473-497.
120. Chiquan, G.: Market orientation and business performanse: A framework for service organizations, European Journal of Marketing, 2002., Vol. 36, Issue 9/10, str. 1154-1163.
121. Christopher, M., Payne, A. i Ballantyne, D.: Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together, paper drawn from Relationship Marketing, Heinemann, London, 1991., str. 1-24.

122. Collinson, E.M. i Shaw, E.: Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice, Management Decision, 2001., Vol 39, Issue 9, str. 761-766.
123. Covin, J.G. i Lumpkin, G.T.: Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2011., Vol. 35, Issue 5, str. 855-872.
124. Covin, J.G. i Wales, W.J.: The Measurement of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2012., Vol. 36, Issue 4, str. 677-702.
125. Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., McManus, S.: Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility? Public Administration, 2008., Vol. 86, Issue 4, str. 987–1008.
126. Curry, D.: The Crystal Ball of Public Administration Reform: What Future Predictions Tell Us About the Present, COCOPS Working Paper No. 15, 2014., www.cocops.eu, str. 1-18.
127. Čavrak, V: Uloga gradova u regionalnom razvoju, Ekonomija, 2012., god. 19, broj 1, str. 35-56.
128. Dannestam, T.: The Theories and Politics of Entrepreneurial Cities, ECPR's Local Government School, University of Twente, the Netherlands, July 2004., str. 1-28.
129. Darroch, J., Miles, M.P., Jardine, A., Cooke, E.F.: The 2004 AMA Definition of Marketing and Its Relationship to a Market Orientation: AnExtension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992), Journal of Marketing Theory and Practice, 2004., Vol. 12, No. 4, str. 29-38.
130. de Bruijn, H.: Performanse measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performanse measurement, International Journal of Public Sector Management, 2002., Vol. 15 Iss: 7, str. 578-594.
131. de Leon, L. i Denhardt, R.B.: The Political Theory of Reinvention, Public Administration Review, 2000., Vol. 60 No. 2, str. 89-97.
132. Deng, S. i Dart, J.: Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach, Journal of Marketing Management, 1994, Vol. 10, Issue 8, str. 725-742.
133. Deshpande, R. i Farley, J.U.: Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, Journal of Market Focused Management, 1998., Vol. 2, Issue 3, str. 213-232.
134. Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E.: Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, 1993., Vol. 57, No. 1, str. 23–37.
135. Deshpande, R. i Webster, F.E.Jr: Organizational Culture and Marketing - Defining the Research Agenda, Journal of Marketing, 1989., Vol. 53, No 1, str. 3-15.
136. Diamantopoulos, A. i Hart, S.: Linking market orientation and company performanse: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, Journal of Strategic Marketing, 1993., Vol. 1, Issue 2, str. 93-121.
137. Dijkstra, L. i Poelman, H.: A harmonised definition of cities and rural areas: the new degree of urbanisation, DG REGIO, 2014., str. 1-28.
138. Dinsmore, J.B., Dugan, R.G., Wright, S.A.: Monetary vs. nonmonetary prices: differences in product evaluations due to pricing strategies within mobile applications, Journal of Strategic Marketing, 2016., Vol. 24, Issue 3-4, str. 227-240.
139. Donaldson, T. i Preston, L.E.: The stakeholder theory of corporation: Concepts, evidence, and implications, Academy of Management Review, 1995., Vol. 20, No. 1, str. 65-91.
140. Doyle, J. D. i Armenakyan, A.: Value-creating mechanisms within the market orientation–performanse relationship: a meta-analysis, Journal of Strategic Marketing, 2014., Vol. 22, Issue 3, str. 193-205.
141. Drezgić, S.: Financing of the sub-national government investments in the Republic of Croatia, Public Finance Series, 2009., Vol 19. str. 1-13.
142. Drummond, G., Ensor, J., Laing, A., Richardson, N.: Market orientation applied to police service strategies, The International Journal of Public Sector Management, 2000., Vol. 13, No. 7, str. 571-587.
143. Duesing, R.J.: Integrating Market and Stakeholder Theory, International Journal of Business, Humanities and Technology, 2013., Vol. 3, No. 6, str. 26-33.
144. Duque-Zuluaga, L.C. i Schneider, U.: Market orientation and organizational performanse in the nonprofit context: exploring both concepts and the relationship between them, Journal of nonprofit and public sector marketing, 2008., Vol. 19, No. 2, str. 25-47.

145. Dwairi, M., Akour, I., Sayyer, W.: Antecedents And Consequences Of Market Orientation In Public Sector In The Kingdom Of Bahrain, International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences, Jan. 7-8, 2012., Dubai, str. 499-505.
146. Đulabić, V.: Trendovi u razvoju regionalne samouprave u Europi i pouke za Hrvatsku, Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, HAZU, 2010., str.145-174.
147. Đulabić, V.: Mogućnosti i rizici primjene tržišnih instrumenata u javnoj upravi, 7. Forum za javnu upravu, Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, 2014., str. 7-25.
148. Džinić, J.: Nagrade u javnom sektoru – podizanje kvalitete kroz natjecanje i suradnju, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2012., Vol.12, No.4, str. 1003-1036.
149. Edmondson, A.C. i McManus, S.E.: Methodological fit in management field research, Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 4., str. 1155-1179.
150. Ellis, P.D.: Market Orientation and Performanse: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons, Journal of Management Studies, July 2006., 43:5, str. 1089-1107.
151. Esteban, A., Millan, A., Molina, A., Consuegra, D.M.: Market orientation in service, A review and analysis, European Journal of Marketing, 2002., Vol. 36, No. 9/10, str. 1003-1021.
152. Evanschitzky, H.: Market orientation of service networks: direct and indirect effects on sustained competitive advantage, Journal of Strategic Marketing, 2007., Vol. 15, Issue 4, str. 349-368.
153. Ewing, M.T. i Caruana, A.: An internal marketing approach to public sector management, International Journal of Public Sector Management, 1999., Vol. 12, Issue 1, str. 17-29.
154. Ewing, M.T. i Caruana, A.: Marketing Within the Public Sector, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2000., Vol. 8, No. 1, str. 3-15.
155. Fassin, Y.: The Stakeholder Model Refined, Journal of Business Ethics, 2009., Vol. 84, No. 1, str. 113-135.
156. Ferrell, O.C. i Ferrell, L.: A Macromarketing Ethics Framework: Stakeholder Orientation and Distributive Justice, Journal of Macromarketing, 2008., Vol. 28, Issue 1, str. 24-32.
157. Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, T.M., Maignan, I.: From Market Orientation to Stakeholder Orientation, Journal of Public Policy & Marketing, 2010., Vol. 29, No. 1, str. 93-96.
158. Flavian, C. i Lozano, J.: Market Orientation of Spanish Public Universities: A Suitable Response to the Growing Competition, Journal of Marketing for Higher Education, 2007., Vol. 17, No. 1, str. 91-116.
159. Foley, A. i Fahy, J.: Seeing market orientation through a capabilities lens, European Journal of Marketing, 2009., Vol. 43, Issue 1/2, str.13-20.
160. Frederickson, H. G.: Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration, Public Administration Review, 1996., Vol. 56, No: 3, str. 263-270.
161. Fryer, K., Antony, J., Ogden, S.: Performanse management in the public sector, International Journal of Public Sector Management, 2009., Vol. 22, Issue 6, str. 478-498.
162. George, B.A. i Marino, L.: The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2011., Vol. 35, Issue 5, str. 989-1024.
163. Gerrish, E.: The Impact of Performanse Management on Performanse in Public Organizations: A Meta-Analysis, Public Administration Review, 2015., Vol. 76, Issue 1, str. 48-66.
164. Gheysaria, H. Raslia, A., Roghaniana, P., Norhalima, N.: A Review on the Market Orientation Evolution, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2012., Vol. 40, str. 542-549.
165. Gillett A.G.: REMARKOR: Relationship Marketing Orientation on Local Government Performanse, Journal of Services Research, 2015., Vol. 15, No. 1, str. 97-130.
166. Gluić, J. i Mihanović, Z.: International market orientation and stakeholder management in institutions of culture and art in Croatia, Management: journal of contemporary management issues, 2016., Vol.21, Special issue, str. 105-130.
167. Gomes, R.C.: Who are the relevant stakeholders to the local government context? Empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of English local authorities, Brazilian Administration Review, 2004., v. 1, n. 1, str. 34-52.
168. Gomes, R.C., Liddle, J., Gomes, L.O.M.: A five-sided model of stakeholder influence: A cross-national analysis of decision making in local government, Public Management Review, 2010a., Vol. 12 Issue 5, str. 701-724.

169. Gomes, R.C., Liddle, J., Gomes, L.O.M.: Cross-cultural analysis of stakeholder identification in municipal districts, A comparasion of Brazil and England, Public Management Review, 2010b., Vol. 12 Issue 1, str. 53-75.
170. Gotteland, D., Haon, C., Gauthier, C.: Market orientation: synthesis and new theoretical directions, Recherche et Applications en Marketing, 2007., Vol. 22, Issue 1, str. 45-59.
171. Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, P.: Developing a better measure of market orientation, European Journal of Marketing, 1998., Vol. 32, Iss 9/10, str. 884 – 903.
172. Grbac, B.: Upravljanje marketingom na razini lokalne samouprave (LS): koncept, tijek, primjena, Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava, Ekonomski fakultet Rijeka, 2004., str. 172-197.
173. Grbac, B. i First, I.: Dynamics of market orientation in Croatian economy, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 2011, Vol. 29, sv. 2., str. 373-394.
174. Grbac, B. i Paliaga, M.: Local government in transition: Strategic urban marketing of the croatian towns, u: Readings book of International Conference „Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance“, Global Business and Technology Assotiation, Cape Town, South-Afric Republic, 2004., str. 314-323.
175. Greenley, G.E., Hooley, G.J., Broderick, A.J., Rudd, J.M.: Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles, Journal of Strategic Marketing, 2004., Vol. 12, Issue 3, str. 163-182.
176. Greenley, G.E., Hooley, G.J., Rudd, J.M.: Market orientation in a multiple stakeholder orientation context implications for marketing capabilities and assets, Journal of Business Research, 2005., Vol. 58, Issue 11, str. 1483-1494.
177. Grinstein, A.: The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis, Journal of the Academy of Marketing Science, 2008a., Vol. 36, Issue 2, str. 166–173.
178. Grinstein, A.: The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis, European Journal of Marketing, 2008b., Vol. 42, Issue 1/2, str. 115-134.
179. Grönroos, C.: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, 1994., Vol. 32, Issue 2, str. 4-20.
180. Gültekin, S.: New public management: Is it really new?, International Journal of Human Sciences, 2011., Vol. 8, Issue 2, str. 343-358.
181. Gundlach, G.T. i Wilkie, W.L.: Stakeholder Marketing: Why "Stakeholder" Was Omitted from the American Marketing Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing, Journal of Public Policy & Marketing, 2010., Vol. 29, No. 1, str. 89–92.
182. Haček, M.: Introduction of Entrepreneurial Principles in Municipal Administration: The Case of Slovenia, Hrvatska komparativna javna uprava, 2011., br. 4., str. 911-924.
183. Hadcroft, P. i Jarratt, D.: Market Orientation: An Iterative Process of Customer and Market Engagement, Journal of Business-to-Business Marketing, 2007., Vol. 14, Issue 3, str. 21-57.
184. Handelman, J.M., Cunningham, P.H., Bourassa, M.A.: Stakeholder Marketing and the Organizational Field: The Role of Institutional Capital and Ideological Framing, Journal of Public Policy & Marketing, 2010., Vol. 29, Issue 1, str. 27-37.
185. Harris, L.C.: Market Orientation and Performanse: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK companies, Journal of Management Studies, 2001., Vol. 38 Issue 1, str. 17-43.
186. Harris, L.C.: Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches, Journal of Marketing Theory and Practice, 2002., Vol 10 (3), str. 58-74.
187. Harris, L.C. i Piercy, N.F.: Market orientation is free: the real costs of becoming market-led, Management Decision, 1997., Vol. 35, Iss: 1, str. 33-38.
188. Harrison, P. i Shaw, R.: Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Musuem Visitors, International Journal of Arts Management, 2004., Vol. 6, No. 2, str. 23-32.
189. Harrison, J.S. i Wicks, A.C.: Stakeholder Theory, Value, and Firm Performanse, Business Ethics Quarterly, 2013., Vol. 23, Issue 1, str. 97-124.

190. Helfert, G., Ritter, T., Walter, A.: Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results, European Journal of Marketing, 2002., Vol. 36, Issue 9/10, str. 1119-1139.
191. Henderson, V.: How Urban Concentration Affects Economic Growth, Policy research working paper 2326, The World Bank Development Research Group Infrastructure and Environment, 2000, str. 1-42.
192. Henry, N.: Paradigms of Public Administration, Public Administration Review, 1975., Vol. 35, No. 4., str. 378-386.
193. Herman, R.D. i Renz, D.O.: Multiple Constituencies and Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1997., Vol. 26, Issue 2, str. 185-206.
194. Herman, R.D. i Renz, D.O.: Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1999., Vol. 28, Issue 2, str. 107-126.
195. Higgins, P.: Performanse and user satisfaction indicators in British local government, Lessons froma a case study, Public Management Review, 2005., Vol. 7, Issue 3, str. 445-466.
196. Hills, S.B. i Sarin, S.: From Market Driven to Market Driving: An Alternate Paradigm for Marketing in High Technology Industries, Journal of Marketing Theory and Practice, 2003., Vol. 11, Issue 3, str. 13-24.
197. Homburg, C. i Pflesser, C.: A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performanse Outcomes, Journal of Marketing Research, 2000., Vol. 37, No. 4, str. 449-462.
198. Hood, C.: A Public Management for All Seasons?, Public Administration, 1991., Vol. 69, Issue 1, str. 3-19.
199. Hooley, G., Broderick, A., Möller, K.: Competitive positioning and the resource-based view of the firm, Journal of Strategic Marketing, 1998., Vol. 6, Issue 2, str. 97-115.
200. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahrab, S.A.: Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, Journal of Business Venturing, 2002., Vol. 17, Issue 3, str. 253-273.
201. Hsieh, J., Curtis, K.P., Smith, A.W.: Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit context, International Review on Public and Nonprofit Marketing, 2008., Vol. 5, Issue 1, str. 1-13.
202. Hult, G.T.M.: Market-focused sustainability: market orientation plus!, Journal of the Academy of Marketing Science, 2011., Vol. 39, Issue 1, str. 1-6.
203. Hult, G.T.M. i Ketchen, D.J.: Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performanse, Strategic Management Journal, 2001., Vol. 22, Issue 9, str. 899-906.
204. Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell, O.C., Ferrell, L.: Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework, AMS Review, 2011., Vol. 1, Issue 1, str. 44-65.
205. Hunt, S.D.: On the intersection of marketing history and marketing theory, Marketing Theory, 2011., Vol. 11, No 4, str. 483–489.
206. Hvidman, U. i Andersen, S.C.: Perceptions of Public and Private Performanse: Evidence from a Survey Experiment, Public Administration Review, 2015., Vol. 76, Issue 1, str. 111-120.
207. Jääskeläinen, A. i Laihonen, H.: A strategy framework for performanse measurement in the public sector, Public Money & Management, 2014., Vol. 34, No. 5, str. 355-362.
208. Jacobs, R. i Goddard, M.: How Do Performanse Indicators Add Up? An Examination of Composite Indicators in Public Services, Public Money & Management, 2007., Vol. 27, Issue 2, str. 103-110.
209. Jaramillo, J.F., Valenzuela, L., Torres, E.: Meta-analytic examination of the relationship between market orientation and organizational performanse: does the multidimensional aspect of market orientation matter?, Paper presented at CLADEA Conference, Chile, 6-8 rujan 2015., str. 1-12.
210. Jaworski, B.J. i Kohli, A.J.: Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, July 1993., Vol 57, No. 3, str. 53-70.
211. Johnsen, A.: What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performanse Measurement in Public Policy and Management?, Public Money & Management, 2005., Vol. 25, Issue 1, str. 9-17.

212. Jones, R., Suoranta, M., Rowley, J.: Entrepreneurial marketing: a comparative study, The Service Industries Journal, 2013., Vol. 33, Issue 7-8, str. 705-719.
213. Jurisch, M.C., Ikas, C., Wolf, P., Krcmar, H.: Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change, e-Service Journal, 2013., Vol. 9, No. 1, str. 3-27.
214. Jurlina Alibegović, D., Kordej De Villa, Ž.: The role of urban indicators in city management: a proposal for Croatian cities Transition Studies Review, 2008., Vol 15, Issue 1, str. 63-80.
215. Jurlina Alibegović, A.: Fiskalna decentralizacija u Hrvatskoj: između želja i mogućnosti, u: 1. Forum za javnu upravu, Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, 2012., str. 29-53.
216. Kaplan, A.M. i Haenlein, M.: The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration, European Management Journal, 2009., Vol. 27, Issue 3, str. 197-212.
217. Kaštelan Mrak, M. i Vašiček, D.: Croatia Public Sector – The „Labyrinth“ of Public Sector Activity, u sklopu Public Administration in the Balkans from Weberian bureaucracy to New Public Management, South-eastern European Administrative Studies, No.1/2001, str. 37-50.
218. Kaur, G. i Gupta, M.C.: A perusal of extant literature on market orientation – concern for its implementation, The Marketing Review, 2010, Vol. 10, No. 1, str. 87-105.
219. Kara, A., Spillan, J.E., DeShields, O.W.Jr.: An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performanse in Nonprofit Service Providers, Journal of Marketing Theory and Practice, 2004., Vol 12, Issue2, str. 59-72.
220. Kavaratzis, M.: From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, Place Branding, 2004., Vol. 1., str. 58-73.
221. Kearney, C., Hisrich, R., Roche, F.: Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model, Journal of Entreprising Culture, 2007., Vol. 15, No. 3, str. 275-299.
222. Kearney, C., Hisrich, R., Roche, F.: A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, International Entrepreneurship and Management Journal, 2008, Vol. 4, Issue 3, str. 295-313.
223. Kearney, C., Hisrich, R., Roche, F.: Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or combination?, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2009, Vol. 16, No. 1, str. 26-46.
224. Kearsey, A. i Varey, R.J.: Manageralist Thinking on Marketing for Public Services, Public Money & Management, 1998., Vol. 18, Issue 2, str. 51-60.
225. Ketchen, D.J., Hult, G.T.M., Slater, S.F.: Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view, Strategic Management Journal, 2007., Vol. 28, No. 9, str. 961-964.
226. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O.: Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performanse, Journal of Marketing, 2005., Vol. 69, str. 24-41.
227. Kivits, R.A.: Three component stakeholder analysis, International Journal of Multiple Research Approaches, 2011., Vol. 5, No. 3, str. 318-333.
228. Kohli, A.K. i Jaworski, B.J.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Joumal of Marketing, 1990., Vol. 54, Issue 2, str. 1-18.
229. Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A.: MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, 1993., Vol. 30., No. 4, str. 467-477.
230. Kok, R.A.W. i Driessen, P.H.: Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Ducth housing associations, The Service Industries Journal, 2012, Vol. 32, No. 12, str. 1901-1921.
231. Koll, O., Arch G. Woodside, A.G., Mühlbacher, H.: Balanced versus focused responsiveness to core constituencies and organizational effectiveness, European Journal of Marketing, 2005., Vol. 39, No. 9/10, str. 1166-1183.
232. Komšić, J. i Dorčić, J.: Tourism destination competitiveness and online reputation: conceptualization and literature framework analysis, Tourism & Hospitality Industry, 2016., Congress Proceedings, str. 144-157.
233. Koprić, I.: Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima, Hrvatska javna uprava, 2009., br. 1, str. 69-78.
234. Koprić, I.: Karakteristike sustava lokalne samouprave u Hrvatskoj, Hrvatska javna uprava, 2010a., br. 2., str. 371-386.

235. Koprić, I.: Stanje lokalne samouprave u Hrvatskoj, Hrvatska javna uprava, 2010b., br. 3., str. 665-681.
236. Koprić, I.: Lokalna samouprava u Hrvatskoj: pokvarena igračka u rukama politike, 1. Forum za javnu upravu, 06.05.2012., Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, 2012a., str. 7-20.
237. Koprić, I.: Lokalna i regionalna samouprava u Hrvatskoj: k policentričnoj zemlji, u: Barbić, J. (ur.), Hrvatski pravni sustav, 2012b., Zagreb, HAZU, str. 127-162.
238. Koprić, I.: Upravljanje gradovima: gradovi u hrvatskom sustavu lokalne samouprave, 2013., www.academia.edu, str. 1-9.
239. Koprić, I.: Problemi s decentralizacijom ovlasti u Hrvatskoj, Hrvatska javna uprava, 2014a., br. 1., str. 133–148.
240. Koprić, I.: Prilagodbe hrvatske javne uprave europskim standardima, Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske, 2014b., Vol.5, No.1, str. 8-39.
241. Koprić, I.: Teritorijalna organizacija Hrvatske: prema novom uređenju, 2015., HAZU, www.academia.edu, str. 1-19.
242. Koprić, I.: Institucionalno osnaživanje glavnog i velikih gradova u Hrvatskoj u funkciji jačanja njihovog kapaciteta za regionalnu suradnju, str. 39-57., u sklopu Zbornika radova sa Međunarodne naučne konferencije Mjesto i uloga glavnih gradova SEE (Jugoistočne Evrope) u razvoju međuregionalne i međudržavne suradnje u okviru Dunavske i Jadransko-jonske evropske makroregije, Sarajevo, 19. septembra/rujna, 2015. godine, Sarajevo, 2016.
243. Kotler, P.: A generic Concept of Marketing, Journal of Marketing, 1972., Vol. 36, No. 2, str. 46-54.
244. Kotler, P. i Levy, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, 1969., Vol. 33, No. 1, str. 10-15.
245. Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N.: Benchmarking and performanse measurement in public sector: Towards learning for agency effectiveness, The International Journal of Public Sector Management, 1999., Vol. 12, No. 2, str. 121-144.
246. Kowalik, I.: Market orientation and its antecedents in the Polish local governments, International Journal of Public Sector Management, 2011., Vol. 24, Iss: I, str. 57-79 .
247. Krosnick, J.A. i Presser, S.: Question and Questionnaire Design, Chapter in: Handbook of Survey Research, 2nd Ed. Emerald, str. 263-313., https://studysites.sagepub.com/kumar4e/study/ Chapter%209/ Questionnaires.pdf
248. Kuhlmann, S.: Performanse Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany, International Review of Administrative Sciences, 2010., Vol 76, Issue 2, str. 331-345.
249. Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C.: Examining the Market Orientation Performanse Relationship: A Context-Specific Study, Journal of Management, 1998., Vol. 24, No. 2, 201-233.
250. Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., Rocereto, J.F.: The connubial relationship between market orientation and entreprenurial orientation, Journal of Marketing Theory and Practice, 2013., Vol. 21, No. 2, str. 141-161.
251. Lafferty, B.A., Hult, M., Tomas, G.: A synthesis of contemporary market orientation perspectives, European Journal of marketing, 2001., Vol. 35, Iss: 1/2, str. 92-109.
252. Laing, A.: Marketing in the public sector: Towards a typology of public services, Marketing Theory, 2003., Vol. 3, Issue 4, str. 427-445.
253. Lamore, P.R., Berkowitz, D., Farrington, P.A.: Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration, The Journal of Product Innovation Management, 2013., Vol. 30, Issue 4, str. 695–711.
254. Larbi, G.A.: Overview of public sector management reform, UN Research Institute for Social development, Discussion paper 112, 1999., updated 2003., str. 1-9.
255. Levitt, T.: Marketing Myopia, Harvard Business Review, July – August, 1960, str. 45-56.
256. Liao, M-N, Foreman, S., Sargeant, A.: Market versus societal orientation in the nonprofit context, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2001., Vol. 6, Number 3, str. 254–268.
257. Lings, I.N.: Internal market orientation construct and consequences, Journal of Business Research, 2004, Vol. 57, No. 4, str. 405-413.

258. Lings, I.N. i Greenley, G.E.: The impact of internal and external market orientations on firm performanse, Journal of Strategic Marketing, 2009., Vol. 17, No. 1, str. 41–53.
259. Llonch, J., Casablancas-Segura, C., Alarcón-del-Amo, M.C.: Stakeholder orientation in public universities: A conceptual discussion and a scale development, Spanish Journal of Marketing - ESIC, 2016., Vol. 20, Issue 1, str. 41-57.
260. Lončarić, D.: Društveno odgovorne marketinške odluke – razvoj mjerne ljestvice, Tržište, 2009., Vol. XXI, br. 1, str. 7-23.
261. Lumpkin, G.T. i Dess, G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performanse, Academy of Management Review, 1996., Vol. 21, No. 1, str. 135-172.
262. Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G.: Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, Journal of Management, 2000., Vol. 26, No. 5, str. 1055-1085.
263. Macedo, I.M. i Pinho, J.C.: The relationship between resource dependence and market orientation, European Journal of Marketing, 2006., Vol. 40, Iss 5/6, str. 533-553.
264. Mahmoud, M.A. i Hinson, R.E.: Market orientation in a developing economy public instituion: Revisiting the Kohli and Jaworski's framework, International Journal of Public Sector Management, 2012., Vol. 25. Iss: 2, str. 88-102.
265. Maatoofi, A.R. i Tajeddini, K.: Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation, Journal of Management Research, 2011., Vol. 11, No. 1, str. 20-30.
266. Maignan, I. i Ferrell, O.C.: Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, Journal of the Academy of Marketing Science, 2004., Vol. 32, Issue 1, str. 3-19.
267. Maignan, I., Ferrell, O.C., Ferrel, L.: A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European Journal of Marketing, 2005., Vol. 39, Issue 9/10, str. 956-977.
268. Maignan, I., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Ferrell, O.C.: Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing, Journal of Strategic Marketing, 2011., Vol. 19, No.4, str. 313-338.
269. Maleković, S., Keser, I., Puljiz, J.: Nove mogućnosti za razvoj gradova u Hrvatskoj, u sklopu: Koprić, I., Škarica, M., Milošević, B. (ur.): Suradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Institut za javnu upravu, Zagreb 2015., str. 101-132.
270. Maleković, S. i Puljiz, J.: Izazovi novog pristupa upravljanju razvojem na lokalnoj i regionalnoj razini u Hrvatskoj, Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, HAZU, 2010., str. 199-222.
271. Matsuno, K. i Mentzer, J.T: Market orientation: reconciliation of two conceptualizations, Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, str. 49-55.
272. Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A.: The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performanse, Journal of Marketing, 2002., Vol. 66, Issue 3, str. 18-32.
273. Miles, M.P. i Arnold, D.R.: The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1991., Vol. 15, No. 4, str. 49-65.
274. Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., Sethna, Z.: Exploring entrepreneurial marketing, Journal of Strategic Marketing, 2015., Vol. 23, Issue 2, str. 94-111.
275. Miller, D.: Miller 1983 Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2011., Vol. 35, Issue 5, str. 873-894.
276. Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B.: Psihometrijska analiza mjerne ljestvice izvozne marketinške orijentacije u kontekstu malih i srednjih poduzeća izvoznika u Hrvatskoj, Tržište, 2009., Vol XXI, br. 1, str. 25-41.
277. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, 1997., Vol. 22, No. 4, str. 853-886.
278. Modi, P. i Mishra, D.: Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performanse, and preliminary construction of a scale, Journal of Marketing Management, 2010., Vol. 26, Issue 5-6, str. 548-569.
279. Montesinos, V., Brusca, I., Manes Rossi, F., Aversano, N.: The usefulness of performanse reporting in local government: comparing Italy and Spain, Public Money and Management, 2013., Vol. 33, Issue 3, str. 171-176.

280. Morris, M.H. i Paul, G.W.: The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, Journal of Business Venturing, 1987., Vol. 2, Issue 3, str. 247-259.
281. Morris, M.H., Schindehutte, M., LaForge, R.W: Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, The journal of marketing theory and practice, 2002., Vol. 10, No. 4, str. 1-19.
282. Morris, M.H., Webb, J.W., Franklin, R.J.: Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context, Entrepreneurhip Theory and Practice, 2011., Vol. 35, Issue 5, str. 947-971.
283. Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R.: Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performanse, European Journal of Marketing, 2005., Vol. 39, No. 9/10, str. 1049-1059.
284. Musa, A., Bebić, D., Đurman, P.: Transparency and Openness in Local Governance: A Case of Croatian Cities, Hrvatska komparativna i javna uprava, 2015., Vol. 15, No. 2, str. 415-450.
285. Musa, D., Ghani, A.H., Ahmad, S.: The role of Market Orientation as a moderating variable in the relationship between an Entrepreneurial Orientation and Firm Performanse, International Postgraduate Business Journal, 2011., Vol. 3, No 2, str. 15-31.
286. Naidu, G.M. i Narayana, C.L.: How marketing oriented are hospitals in a declining market?, Journal of Health Care Mrketing, 1991., Vol. 11, No. 1, str. 23-30.
287. Narver, J.C. i Slater, S.F.; The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 1990., Vol. 54, No. 4, str. 20-35.
288. Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L.: Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, Issue 5, 2004., str. 334–347.
289. Nefat, A. i Belullo, A.: Utjecaj stupnja usvojenosti marketing koncepcije na profitabilnost poduzeća, Ekonomski pregled, 2000., Vol. 51, No. 11-12, str. 1210-1228.
290. Northcott, D. i Taulapapa, T.M.: Using the balanced scorecard to manage performanse in public sector organizations: Issues and challenges, International Journal of Public Sector Management, 2012., Vol. 25 Iss: 3, str. 166-191.
291. Oates, G.: Exploring the Links between Stakeholder Type, and Strategic Response to Stakeholder and Institutional Demands in the Public Sector Context, International Journal of Business and Management, 2013., Vol. 8, No. 21, str. 50-62.
292. Oczkowski, E. i Farrell, M.A.: Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation, International Journal of Research in Marketing, 1998., Vol. 15, Issue 4, str. 349-366.
293. Ott, K., Bronić, M., Stanić, B.: Pomoći Europske unije županijama, gradovima i općinama od 2011.-2014., Institut za javne financije, Newsletter, Br. 105, 2016., str. 1-13.
294. Padanyi, P. i Gainer, B.: Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration, Journal of Marketing Theory and Practice, 2004., Vol. 12, Issue 2, str. 43-58.
295. Parent, M.M. i Deephouse, D.L.: A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers, Journal of Business Ethics, 2007., Vol. 75, Issue 1, str. 1-23.
296. Pavičić, J.: Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, Ekonomski pregled, 2001., Vol. 52, No. 1-2, str. 101-124.
297. Pavičić, J. Alfirević, N., Mihanović, Z.: Market orientation in managing relationships with multiple constituencies of Croatian higher education, Higher Education, 2009., Vol. 57, Issue 2, str. 191-207.
298. Pavić, Ž.: Veličina lokalnih jedinica – europske tendencije i hrvatske nedoumice, Hrvatska javna uprava, god. 10., 2010., br. 1., str. 81–131.
299. Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M.: A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the „six markets“ model, European Journal of Marketing 2005., Vol. 39, No. 7/8, str. 855-871.
300. Peattie, S., Peattie, K, Thomas, R.: Social Marketing as Transformational Marketing in Public Services, Public Management Review, 2012., Vol. 14, Issue 7, str. 987-1010.

301. Pelham, A.M.: Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms, Journal of Marketing Theory and Practice, 1997., Vol. 5, No. 3, str. 55-76.
302. Perko-Šeparović, I.: Novi javni menadžment-britanski model, Politička misao, 2002., Vol XXXIX, br. 4., str. 31-43.
303. Pholo-Bala, A.: Urban Concentration and Economic Growth: checking for specific regional effects, CORE Discussion Paper #2009/38, https://www.uclouvain.be, 2009., str. 1-43.
304. Pitt, L., Caruana, A., Berthon, P.R.: Market orientation and business performanse: some European evidence, International Marketing Review, 1996., Vol. 13, Iss 1, str. 5-18.
305. Podnar, K. i Jančič, Z.: Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model, Journal of Marketing Communications, 2006., Vol. 12, No. 4, str. 297-308.
306. Pollitt, C. i Dan, S.: The impact of New Public Management (NPM) reforms in Europe, Coordinating for cohesion in the public sector of the future (COCOPS), http://www.coocops.eu, 2011., str. 1-8.
307. Polonsky, M.J.: A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy, Journal of Business and Industrial Marketing, 1995., Vol. 10, Issue 3, str. 29-46.
308. Polonsky, M.J.: Stakeholder Management and the Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools, Journal of Market Focused Management, 1996., Vol. 1, Issue 3, str. 209-229.
309. Polonsky, M.J., Schuppisser, S.W., Beldona, S.: A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships, Journal of Market-Focused Management, 2002., Vol. 5, Issue 2, str. 109-126.
310. Preble, J.F.: Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, Business and Society Review, 2005., Vol. 110, Issue 4, str. 407-431.
311. Preston, L.E. i Sapienza, H.J.: Stakeholder management and corporate performanse, Journal of Behavioral Economics, 1990., Vol. 19, Issue 4, str. 361-375.
312. Pulendran, S., Speed, R., Widing, R.E.: The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, Australian Journal of Management, 2000., Vol. 25 No. 2, str. 119-143.
313. Randerson, K.: Entrepreneurial Orientation: do we actually know as much as we think we do?, Entrepreneurship & Regional Development, 2016., Vol . 28, Issue 7-8, str. 580-600.
314. Rašić Bakarić, I., Šimović, H., Vizek, M.: Ekonomska uspješnost gradova u Hrvatskoj – statistička analiza, Ekonomski pregled, 2014a., Vol. 65, no 2, str. 115-138.
315. Rašić Bakarić, I., Šimović, H., Vizek, M.: The inquiry into the economic life of Croatian municipalities, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 2014b., Vol. 32, sv. 2, str. 285-312.
316. Rauch, A., Wicklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M.: Entrepreneurial orientation and business performanse: an Assessment of past research and suggestions for the future, Entrepreneurship Theory and Practice, 2009., Vol. 33, Issue 3, str. 761-787.
317. Rodrigues, A.P. i Pinho, J.C.: The impact of internal and external market orientation on performanse in local public organisations, Marketing Intelligence & Planning, 2012., Vol. 30. No. 3, str. 284-306.
318. Rogić Lugarić, T: Financijske (ne)mogućnosti hrvatskih lokalnih i područnih jedinica za preuzimanje razvojne uloge, u sklopu: Koprić, I., Škarica, M., Milošević, B. (ur.): Suradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Institut za javnu upravu, Zagreb 2015., str. 161-209.
319. Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A.: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment- Performanse Relationship: A Meta-Analysis, Journal of Management, 2013., Vol. 39, Issue 3, str. 633-659.
320. Ruiz-Roqueñi, M. i Retolaza, J-L.: Stakeholder Marketing: A New Orientation in the Discipline and Practice of Marketing, Journal of Modern Accounting and Auditing, 2012., Vol. 8, No. 6, str. 811-826.
321. Sáez Vegas, L. i Periáñez Cañadillas, I.: Market orientation in local government through the analysis of municipal website content: a framework for its measurement, Global Journal of Business Research, Vol. 7, No. 2, 2013., str. 47-58.
322. Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. i Blair, J.D.: Strategies for Assessing and Manging Organizational Stakeholders, Academy of Management Executive, 1991., Vol. 5, No. 2, str. 61-75.

323. Sen, B.: Market orientation: a concept for health libraries, Health Information and Libraries Journal, 2006., Vol. 23, Issue 1, str. 23-31.
324. Shane, S. i Venkataraman, S.: The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, The Academy of Management Review, 2000., Vol. 25, No. 1, str. 217-226.
325. Shapiro, B.P.: What the Hell is „Market Oriented“?, Harward Business Review, November–December 1988., Vol. 6, str. 119–125.
326. Sheppard, R.: The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know, Journal of Management Policy and Practice, 2011., Vol. 12, No 6, str. 30-45.
327. Shoham, A. i Rose, G.M.: Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison, and Extension, Journal of Global Marketing, 2001., Vol 14 (4), str. 5-25.
328. Shoham, A., Rose, G.M., Kropp, F.: Market orientation and performanse: a meta-analysis, Marketing Intelligence & Planning, 2005., Vol. 23 No. 5, str. 435-454.
329. Slater, S.F. i Narver, J.C.: Market orientation and the learning organization, Journal of Marketing, 1995., Vol. 59, No. 3, str. 63-74.
330. Slater, S.F. i Narver, J.C.: The Positive Effect of a Market orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research, Vol. 48, Issue 1, 2005., str. 69-73.
331. Slavec, A. i Drnovšek, M.: A perspective on scale development in entrepreneurship research, Economic and business review, 2012., Vol. 14, No. 1, str. 39-62.
332. Smart, D.T. i Conant, J.S.: Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performanse, Journal of Applied Business Research, 1994., Vol. 10, No 3, str. 28-38.
333. Smith, E.: Explaning Public Entrepreneurship in Local Government Organizations, State and Local Government Review, 2012., Vol. 44, Issue 3, str. 171-184.
334. Smith, N.C., Drumwright, M.E., Gentile, M.C.: The New Marketing Myopia, Journal of Public Policy & Marketing, 2010., Vol. 29, No. 1, str. 4-11.
335. Snoj, B., Gabrijan, V., Milfelner, B.: Internal and external market orientation as organizational resources – consequences for market and financial performanse, Tržište, 2010., Vol. 22, br. 2, str. 223-241.
336. Sotiropoulos, D.A.: Southern European governments and public bureaucracies in the context of economic crisis, European Journal of Social Security, 2015., Vol. 17, No. 2, str. 226-245.
337. Sowa, J.E., Coleman Selden, S., Sandfort, J.R.: No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterely, 2004., Vol. 33, No. 4, str. 711-728.
338. Srivastava, R.K., Fahey, L., Christensen, H.K.: The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, Journal of Management, 2001., Vol. 27, Issue 6, str. 777-802.
339. Stam, W. i Elfring, T.:Entrepreneurial orientation and new venture performanse: the moderating role of intra- and extraindustry social capital, Academy of Management Journal, 2008., Vol. 51, No. 1, str. 97-111.
340. Stoker, G.: Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?, The American Review of Public Administration, 2006., Vol. 36, No. 1, str. 41-57.
341. Storper, M.: Why does a city grow? Specialization, human capital, or institutions?, Urban Studies, 2010., vol. 47, no. 10, str. 2027-2050.
342. Stritch, J.M.: A Preliminary Examination of Citizen Orientation and Multiple Dimensions of Organizational Performanse, International Journal of Public Administration, 2016., Vol. 39, No 5, str. 345-358.
343. Swain, S.D., Weathers, D., Niedrich, R.W.: Assesing Three Sources of Misresponse to Reversed Likert Items, Journal of Marketing Research, 2008.,Vol. 45, No. 1, str. 116-131.
344. Širola, D. i Zrilić, N.: Konkurentnost gradova u Hrvatskoj – stvarnost ili utopija?, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2013., Vol. 1, No 1, str. 53-73.
345. Terry, L. D.: Administrative Leadership, Neo-Managerialism, And The Public Management Movement, Public Administration Review, 1998., Vol. 58, Issue 3, str. 194-200.
346. Terry, L.D.: Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone and Goerl's "Reconciling Public

Entrepreneurship and Democracy", Public Administration Review, 1993., Vol. 53, No. 4, str. 393-395.
347. Torfing, J. i Triantafillou, P.: What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System, International Review of Public Administration, 2013., Vol. 18, No 2, str. 9-25.
348. Turley, G., Robbins, G., McNena, S.: A framework to measure the financial performanse of local governments, Local Government Studies, 2015., Vol. 41, Issue 3, str. 401-420.
349. Twycross, A. i Shields, L.: Validity and reability – Whats it all about?, Research update, Paeditric Nursing, 2004, Vol. 16, No 9, str. 1-28.
350. van Helden, G.J. i Reichard, C.: A meta-review of public sector performanse management research, Review of Applied Management Studies, 2013., Vol. 11, Issue 1, str. 10-20.
351. van Raaij, E.M. i Stoelhorst, J.W.: The implementation of a market orientation: a review and integration of the contributions to date, European Journal of Marketing, 2008., Vol 42, Iss: 11/12, str. 1265-1293.
352. van Thiel, S. i Leeuw, F.L.: The Performanse Paradox in the Public Sector, Public Performanse and Management Review, 2002., Vol. 25, No. 3, str. 267-281.
353. Vázquez, R., Álvarez, L.I., Santos, M.L.: Market orientation and social services in private non-profit organisations, European Journal of Marketing, 2002., Vol. 36 Iss: 9/10, str.1022-1046.
354. Vedriš, M.: Regionalni razvoj i gospodarsko pozicioniranje, Ekonomija/Economics, 2012., Vol. 19, No.1, str. 119-144.
355. Vieira, V.A.: Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, Brazilian Administration Review, 2010., Vol.7, No 1, str. 40-58.
356. Vitezić, N.: Beneficial effects of public sector perfomance measurement, Ljubljana, Uprava, 2007., Vol. 5, No. 2, str. 7-27.
357. Voss, G.B. i Voss, Z.G.: Strategic Orientation and Firm Performanse in an Artistic Environment, Journal of Marketing, 2000., Vol. 64, No. 1, str. 67-83.
358. Wagner Mainardes, E. i dos Santos Cerqueira, A.: Measuring the internal-market orientation in the public sector, Ekonomski vjesnik, 2015., God. XXVIII, Posebno izdanje, str. 53-70.
359. Wales, W.J.: Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions, International Small Business Journal, 2016., Vol. 34, Issue 1, str. 3-15.
360. Wales, W.J., Gupta, V.K., Mousa, F-T.: Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research, International Small Business Journal, 2011., Vol. 31, Issue 4, str. 357-383.
361. Walsh, K.: Marketing and public sector management, European Journal of Marketing, 1994., Vol. 28 No. 3, str. 63-71.
362. Walker, R.M., Brewer, G.A., Boyne, G.A., Avellaneda, C.N.: Market Orientation and Public Service Performanse: New Public Management Gone Mad?, Public Administration Review, 2011.,Vol. 71, Issue 5, str. 707-717.
363. Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W., West, M.: On the validity of subjective measures of company performanse, Personnel Psychology, 2004., Vol. 57, Issue 1, str. 95-118.
364. Wallström, A., Engström, A., Salehi-Sangari, E., Ek Styvén, M.: Public e-services from the citizens' perspective - adopting a market orientation, International Journal of Public Information Systems, 2009., Vol 5, No. 2, str. 123-134.
365. Warnaby, G. i Davies, B.J.: Commentary: Cities as service factories?, International Journal of Retail & Distribution Management, 1997., Vol. 25, Issue 6, str. 204-210.
366. Webster, F.E.: The rediscovery of the marketing concept, Business Horizons, 1988., Vol 31, No 3, str. 29-39.
367. Weijters, B. i Baumgartner, H.: Misresponse to Reversed and Negated Items in Surveys: A Review. Journal of Marketing Research, 2012., Vol. 49, No. 5, str. 737-747.
368. Whalen, P.S. i Akaka, M.A.: A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities, Journal of Strategic Marketing, 2016., Vol. 24, no. 1, str. 61-75.

369. Wiesel, F. i Modell, S.: From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism, Financial Accountability & Management, Vol. 30, Issue 2, 2014., str. 175-205.
370. Wilkie, W.L. i Moore, E.S.: Scholarly research in marketing: exploring the '4 Eras' of thought development, Journal of Marketing Policy & Marketing, 2003., Vol. 22, No. 2, str. 116-146.
371. Wood, V.R., Bhuian, S., Kiecker, P.: Market orientation and organizational performanse in not-for-profit hospitals, Journal of Business Research, 2000., Vol 48, Issue 3, str. 213-226.
372. Wrenn, B.: Marketing Orientation: Past, Present and Future, Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, Part of the series Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, 1995., str. 56-62.
373. Yang, J., Shen, G.Q., Bourne, L., Ho, C.M., Xue, X.: A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement, Construction Management and Economics, 2011., Vol. 29, No. 2, str. 145-162.
374. Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Luk, C.L., Lee, J.S.Y.: Developing a scale for stakeholder orientation, European Journal of Marketing, 2007., Vol. 41 No. 11/12, str. 1306.-1327.
375. Zarzycka, E. i Michalak, M.: Measuring the Performanse of Local Government Entities and Analysis of their Managers' and Personnel's Information Needs in the Context of New Public Management, Comparative Economic Research, 2013., Vol. 16, Issue 2, str. 123-147.
376. Zerbinati, S. i Souitaris, V.: Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments, Entrepreneurship & Regional Development, 2005., Vol. 17, Issue 1, str. 43-64.

Ostali izvori:

377. American Marketing Association (AMA), http://www.ama.org
378. Ceraneo – Centar za razvoj neprofitnih organizacija: Hrvatska socijalna povelja, Glavni nalazi regionalnih rasprava u okviru projekta „Europeizacija hrvatske socijalne politike i hrvatska socijalna povelja", Zagreb, 2015., http://www.ceraneo.hr
379. Ceraneo – Centar za razvoj neprofitnih organizacija:, Indeks održivosti OCD-a za 2015. – Hrvatska, 2016., http://www.ceraneo.hr
380. CEMR: Local and Regional Governments in Europe Structures and Competences, 2016. Edition, http://www.cemr.eu
381. Centar za lokalni ekonomski razvoj (CLER) Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci: Certifikacija gradova i općina sa povoljnim poslovnim okruženjem – Priručnik namijenjen lokalnim samoupravama, 2014., http://www.cler.hr
382. COCOOPS – Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future, www.cocops.eu, 2011. – 2014.
383. Department for Communities and Local Government, Annual Report 2009., July 2009., https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228792/7598.pdf
384. Državni statistički zavod Republike Hrvatske, Dolasci i noćenja turista, priopćenje 4.3.2./11 11.02.2014., priopćenje 4.3.2., 11.02.2015., priopćenje 4.3.2., 09.02.2016., http//www.dzs.hr
385. Državni statistički zavod Republike Hrvatske: Model diferencijacije urbanih, ruralnih i prijelaznih naselja u RH, Zagreb, 2011., http//www.dzs.hr
386. EFQM (European Foundation of Quality Management) Leading Excellence, http://www.efqm.org
387. Etički kodeks državnih službenika Republike Hrvatske (NN 40/11, 13/12)
388. Europska povelja o lokalnoj samoupravi, NN-Međunarodni ugovori 14/97, 2/07, 4/08
389. European Commision, White Paper of the Commission on European Governance (COM 2001) 428 final – Official Journal C 287 of 12.10.2001., http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3Al10109
390. European Commision, Directorate General for Regional Policy (DG REGIO): Cities of tomorrow, Challenges, visions, ways forward, 2011.
391. European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs: Fiscal relations across government levels in times of crisis – making compatible fiscal decentralization and budgetary discipline, 2013.

392. European Commission, Regional Policy, http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/what/history, 12.07.2015.
393. European Union Public Finance, 5th ed., 2014., http://ec.europa.eu/budget/biblio/publications/publications_en.cfm#EUPF_5
394. European Institute of Public Administration: The Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisations through Self-Assessment, CAF 2013, www.eipa.eu/caf/
395. Eurostat – Governance Finance Statistics, http://ec.europa.eu/eurostat/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00021
396. European Communities: Urban Audit Methodological Handbook, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.
397. Eurostat Regional Yearbook 2015, European Union, 2015.
398. Eurostat Regional Yearbook 2016, European Union, 2016.
399. Gong, http://www.gong.hr
400. Habitat III Nacionalni doprinos Republike Hrvatske, Hrvatski zavod za prostorni razvoj, Zagreb, 2016.
401. Institut za javne financije (IJF): Fiskalni položaj županija, Okrugli stol održan 27. veljače 2015., Novinarski dom, Perkovčeva 2, Zagreb, http://www.ijf.hr
402. Institut za javne financije (IJF): Proračunska transparentnost županija, gradova i općina: studeni 2015. – ožujak 2016., Newsletter 107, srpanj, 2016., http://www.ijf.hr
403. Institut za javne financije (IJF): Otvorenost proračuna županija, gradova i općina: studeni 2014. – ožujak 2015., Newsletter 97, lipanj, 2015., http://www.ijf.hr
404. Institut za javne financije (IJF): Otvorenost proračuna hrvatskih županija, gradova i općina 2013. – 14., Newsletter 87, travanj, 2014., http://www.ijf.hr
405. International Monetary Fund (IMF): Government Finance Statistics Manual, 2014, http//www.imf.org
406. MASMI Adriatica: Moje mjesto u zajednici (istraživanje), 2016., https://www.udrugazora.hr, http://voxfeminae.net
407. McKinsey Global Institute: Urban world mapping economic power of cities, 2011 http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-mapping-the-economic-power-of-cities, str. 1-49
408. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (MFIN), 2007., Godišnjak 2006., www.mfin.hr
409. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (MFIN), 2015., Godišnjak 2014., www.mfin.hr
410. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (MFIN), Ostvarenje proračuna JLP(R)S za period 2002. – 2010., 2010. – 2014. i 2014. – 2015., www.mfin.hr
411. Ministarstvo uprave: Analize Ministarstva uprave, broj 1., Zagreb, 2016a., http://uprava.gov.hr
412. Ministarstvo uprave: Javna uprava vama na usluzi Statistički prikaz Ministarstva uprave, broj 3., Zagreb, 2016b., http://uprava.gov.hr
413. Ministarstvo uprave: Javna uprava vama na usluzi Statistički prikaz Ministarstva uprave, broj 5., Zagreb, 2017., http://uprava.gov.hr
414. Odluka o proglašenju promjene Ustava Republike Hrvatske, NN 113/00
415. OECD Public Governance, https://www.oecd.org/governance/
416. OECD: Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation Background Paper, 12-13 November 2014 OECD Conference Centre, Paris Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, http://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf
417. Računovodstvo, revizija i financije (RRIF), Stručne informacije, siječanj 2014., 2015., 2016., http://www.rrif.hr
418. Social Economy Europe: Annual Report 2015., SEE, 2015., http://www.socialeconomy.eu.org
419. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (NN 70/15)
420. The Council of European Municipalities and Regions (CEMR): Factsheets: A figure-based portrait of local and regional Europe, http://www.ccre.org, 2013., str. 1-16
421. The Council of European Municipalities and Regions (CEMR): Local and Regional Governments in Europe - Structures and Competences, http://www.ccre.org, 2016., str. 1-93
422. United Nation Department of Economic and Social Affairs (UN): Public Governance Indicators: A Literature Review, 2007., https://publicadministration.un.org

423. United Nation Development Programme (UNDP): A Users'Guide to Measuring Local Governance, 2009., http://www.undp.org
424. United Nation (UN): World Urbanization Prospects, the 2014 Revision, Highlights, esa.un.org/unpd/wup/highlights/WUP2014-Highlights.pdf
425. United Nation (UN) World Tourism Organization: Methodological notes to the tourism statistics database, 2016., http://www2.unwto.org
426. Urban Agenda for EU, Pact of Amsterdam, 2016, EU Ministers Responsible for Urban Matters, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf
427. Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10 i 85/10)
428. Vijeće Europe: European Charter of Local Self-Government, 1985., Strasbourg
429. Vlada Republike Hrvatske: Nacionalni program reformi 2016., http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016_croatia_hr.pdf
430. Vlada Republike Hrvatske: Prijedlog državnog proračuna Republike Hrvatske za 2017. godinu i projekcije za 2018. i 2019. godinu, 2016., https://vlada.gov.hr/
431. World Economic Forum (WEF): Competitiveness Of Cities Report, 2014., https://www.weforum.org
432. World Economic Forum (WEF), Schwab, K. (ed.): The Global Competitiveness Report 2016-2017, 2016., https://www.weforum.org
433. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01,107/01, 117/01, 147/03, 73/08 i 25/12)
434. Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 36/95, 70/97, 128/99, 57/00, 129/00, 59/01, 26/03, 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09, 153/09, 49/11, 84/11, 90/11, 144/12, 94/13, 153/13, 147/14, 36/15)
435. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13
436. Zakon o preuzimanju Zakona o jedinstvenoj evidenciji prostornih jedinica, NN 20/91
437. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, NN 86/06, 125/06, 16/07, 95/08, 46/10, 145/10, 37/13, 44/13, 45/13
438. Zakon o proračunu, NN 87/08, 136/12, 15/15
439. Zakon o brdsko-planinskim područjima, NN 12/02, 32/02, 117/03, 42/05, 90/05, 80/08, 148/13, 147/14
440. Zakon o porezu na dohodak, NN 177/04, 73/08, 80/10, 109/11, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13,120/13, 125/13, 148/13, 12/14, 83/14, 143/14 i 136/15
441. Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske, NN 147/14
442. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, NN 86/08, 61/11
443. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08

Popis tablica

Broj	Naslov	Stranica
1	Raspodjela javnih funkcija između razina javnih vlasti	19
2	Modeli lokalne samouprave	24
3	Pregled ključnih faza u razvoju lokalne samouprave Republike Hrvatske	28
4	Djelokrug poslova jedinica samouprave u Republici Hrvatskoj	32
5	Broj lokalnih jedinica po preuzetim decentraliziranim funkcijama u 2014.	33
6	Karakteristike ključnih modela reformi javne uprave	38
7	Učinci reformi u sklopu novog javnog menadžmenta	40
8	Ključne prakse novog javnog menadžmenta	42
9	Razlike novog javnog menadžmenta i novog javnog upravljanja	46
10	Tradicionalni i suvremeni pristup upravljanju u lokalnim samoupravama	47
11	Evolucija poimanja marketinga	52
12	Pregled važnijih definicija i autora u području tržišne orijentacije	60
13	Integracija reaktivnih i proaktivnih pristupa tržišnoj orijentaciji	66
14	Pregled rezultata meta (i mega) analiza provedenih istraživanja utjecaja tržišne orijentacije na performanse	72
15	Pregled istraživanja pretpostavki tržišne orijentacije	76
16	Pregled istraživanja modaliteta uvođenja tržišne orijentacije	80
17	Usporedba tržišno i ne-tržišno orijentiranog menadžmenta	82
18	Razlike u kontekstu, ciljevima i rezultatima između javnog i profitnog sektora	89
19	Oblici otpora usvajanju tržišne orijentacije	98
20	Intenzitet istraživanja tržišne orijentacije	103
21	Utjecaj tržišne orijentacije na performanse u neprofitnom sektoru	104
22	Komponente Kohli i Jaworski konstrukta u lokalnom javnom sektoru	105
23	Tipologija dionika temeljem rezultata istraživanja na tržištu sportskih događaja	118
24	Sličnosti i razlike tržišne i dioničke orijentacije	131
25	Razlike javnog i privatnog (profitnog) poduzetništva	149
26	Distinkcija koncepata tržišne i poduzetničke orijentacije	154
27	Prepreke (troškovi) i koristi mjerenja performansi u javnom sektoru	172
28	Mjerenja performansi u europskim lokalnim vlastima	174
29	Glavne skupine i pojedinačni pokazatelji performansi u javnom sektoru	180
30	Ključne skupine dionika nakon provedene integracije u skupine višeg reda	194
31	Prikaz izvora pojedinih komponenti mjernog instrumenta istraživanja	204
32	Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta	205
33	Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta i broj varijabli svakog konstrukta	206
34	Rezultati s obzirom na vrstu subjekta lokalne samouprave u kojem ispitanici rade	210
35	Rezultati s obzirom na vrstu zanimanja ispitanika	211
36	Razlika prosječnih ocjena s obzirom na godine radnog staža u privatnom sektoru	211
37	Razlika prosječnih ocjena s obzirom na vrstu posla koji ispitanici obavljaju	212
38	Rezultati ocjena konstrukta s obzirom na vrijeme povrata ispunjenih upitnika	213
39	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema građanima	215
40	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema lokalnim poduzetnicima i privatnim investitorima	215
41	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema turistima i izletnicima	216
42	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema civilnom sektoru	216
43	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema nadležnim ministarstvima, državnim agencijama, Vladi i Saboru Republike Hrvatske	217
44	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije prema javnim poduzećima	217
45	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema jedinicama područne (regionalne) samouprave	217
46	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema zaposlenicima jedinice lokalne samouprave	218

Broj	Naslov	Stranica
47	Deskriptivna statistika i razina tržišne orijentacije (TO) prema drugim jedinicama lokalne samouprave (konkurentima)	218
48	Ljestvica poretka prema razinama tržišne orijentacije za sve skupine dionika	220
49	Korelacijska analiza tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika	222
50	Faktorska analiza sveukupne tržišne orijentacije prema devet skupina dionika	225
51	Matrica komponenata faktorske analize sveukupne tržišne orijentacije prema skupinama dionika	226
52	Faktorska analiza utvrđivanja značajnosti komponenata tržišne orijentacije	227
53	Matrica komponenata faktorske analize komponenata tržišne orijentacije	227
54	Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije	228
55	Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za grupu dionika građani	229
56	Rezultati korelacijske analize međusobne povezanosti po komponentama za sve skupine dionika i ukupnu tržišnu orijentaciju	230
57	Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i ukupnih performansi	233
58	Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i organizacijskih performansi	233
59	Korelacijska analiza ukupne tržišne orijentacije i performansi korisnika	233
60	Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i ukupnih performansi	235
61	Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i organizacijskih performansi	235
62	Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i pokazatelja zadovoljstva	235
63	Provjera normalnosti distribucije varijabli u regresijskom modelu	238
64	Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu	239
65	Koeficijenti korelacije u regresijskom modelu	240
66	Analiza varijance za regresijski model	240
67	Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu	241
68	Korelacijska analiza za visoku razinu tržišne orijentacije	244
69	Korelacijska analiza za srednju razinu tržišne orijentacije	245
70	Korelacijska analiza za nisku razinu tržišne orijentacije	245
71	ANOVA za ukupne performanse i pojedine sastavnice performansi	246
72	Post hoc test za statistički značajne sastavnice performansi	247
73	Korelacijska analiza za visoku razinu poduzetničke orijentacije	248
74	Korelacijska analiza za srednju razinu poduzetničke orijentacije	248
75	Korelacijska analiza za nisku razinu poduzetničke orijentacije	249
76	ANOVA za ukupne performanse i pojedine sastavnice performansi	250
77	Post hoc test za statistički značajne komponente performansi	250
78	Korelacijska analiza tržišne orijentacije i objektivno mjerenih performansi	255
79	Korelacijska analiza tržišne orijentacije i objektivno mjerene transparentnosti	257
80	Korelacijska analiza širenja informacija i broja odjela gradskih uprava	257
81	Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradske uprave	258
82	Analiza varijance u moderatorskom modelu	259
83	Moderatorski učinak između tržišne orijentacije i ukupnih performansi	259
84	Regresijski koeficijenti u moderatorskom modelu	260
85	Korelacijska analiza poduzetničke orijentacije i tržišne orijentacije	261

Popis shema

Broj	Naslov	Stranica
1	Prikaz javne uprave u Republici Hrvatskoj	19
2	Prikaz konceptualnih dimenzija ključnih pristupa tržišnoj orijentaciji	61
3	Okvir pretpostavki i posljedica tržišne orijentacije	81
4	Proces približavanja marketinga i javne uprave	102
5	Kreiranje vrijednosti za dionike	108
6	Tri glavne razine razmjene i komunikacije s dionicima poslovnog subjekta	109
7	Strateška dionička matrica	121
8	Model performansi u javnom sektoru	164
9	Konceptualni model veza između postavljenih hipoteza s prikazom istraživanih varijabli	191
10	Mapa dionika hrvatske lokalne samouprave	221

Popis grafikona

Broj	Naslov	Stranica
1	Odnos između autonomije i izvan proračunskog financiranja	85
2	Prikaz prosječne tržišne orijentacije prema pojedinim skupinama dionika	219

Popis priloga

Broj	Naslov	Stranica
1	Upitnik za odabir odgovarajućeg naziva u gradskim upravama	301
2	Upitnik	302
3	Popratno pismo	307
4	Karakteristike uzorka obuhvaćenog istraživanjem	308
5	Tablice korelacijskih analiza između komponenata tržišne orijentacije dionika	309

PRILOZI

Prilog 1. Upitnik za odabir odgovarajućeg naziva u gradskim upravama

Poštovani,

Kako pišem o marketingu u lokalnom javnom sektoru, ovim putem prikupljam mišljenja ljudi koji su bliski marketingu i JLS.

Riječ je o odabiru pravog izraza koji bi ljudima u praksi JLS u RH (prvenstveno gradonačelnicima i ostalim odgovornima u gradskim upravama), bio najpogodniji za razumijevanje (i eventualno prihvaćanje).

Izvorno se radi o pojmu stvorenom u privatnom (profitnom) sektoru koji se kod nas prevodi kao 'tržišna orijentacija' (*market orientation*), a ukratko znači usvajanje koncepcije marketinga tako da se zapravo ne govori (samo) o marketinškom odjelu, već o tržišnoj orijentaciji cijele firme, tj. orijentaciji koja brine o potrebama i željama potrošača (korisnici u JLS) i vodi računa o konkurentima (eventualno druge JLS). Brojnim istraživanjima u privatnom i javnom sektoru dokazana je korist tržišne orijentacije za bolje performanse.

U lokalnom javnom sektoru je možda izraz 'tržišna orijentacija' neprimjeren, jer gradske uprave (čak i komunalna društva), nisu 'na tržištu' na način kako to rade privatne firme. Da bi se izbjegle moguće negativne konotacije izraza tržišna orijentacija, niže predlažem i druge izraze, a na Vama je da date glas **onom izrazu** (ili napravite **'top listu'** najpogodnijih, za koji držite da bi mogao biti najlakše razumljiv i prihvaćen u gradskoj upravi (primjerice, kad bi ga propisala država ili ponudili konzultanti).

Dakle, 'nudim' sljedeće izraze (složeni su prema učestalosti dosadašnjeg korištenja, uz pozitivne i negativne komentare za primjenu u javnom sektoru koje je već inozemna teorija i praksa prepoznala):

IZRAZ	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1. Tržišna orijentacija (izvorno: *market orientation*)	– Izvorni pojam koji se najčešće koristi u inozemnoj i domaćoj literaturi (ali pretežito u privatnom sektoru) – Ne podsjeća na 'marketing' koji se najčešće vezuje uz privatni sektor – Ne vezuje orijentaciju samo uz odjel marketinga, već za cijelu firmu (ili JLS)	– Konotacije s pojmom 'tržišta' koji baš nije blizak praksi JLS, kao gotovo isključivim monopolistima
2. Marketinška orijentacija (izvorno: *marketing orientation*)	– Izbjegava konotacije s pojmom 'tržišta' koji nije blizak lokalnoj javnoj administraciji – Već se koristio u domaćoj literaturi, ali u obrazovnom sektoru (fakulteti)	– Konotacije s pojmom 'marketinga', koji baš nije blizak dijelu JLS (osim kao 'skupa' promocija, najčešće u turizmu)
3. Društvena orijentacija (izvorno: *societal orientation*)	– Izbjegava konotacije s pojmovima 'tržišta' i 'marketinga' – Ukazuje na ono čime se javni sektor bavi: stvaranjem dobrobiti za društvo u cjelini (misli se prvenstveno na građane)	– Ističe ono što već spada u zakonski postavljenu misiju JLS, pa se može postaviti pitanje: što je tu novo, bolje? – Pojam je razvijen za neprofitni sektor (udruge i sl.), a podsjeća i na socijalu...
VAŠ IZBOR:		

Najljepša hvala na pomoći!

Prilog 2. – Upitnik

ISTRAŽIVANJE POTENCIJALA UNAPREĐENJA USPJEŠNOSTI GRADOVA

Poštovani/poštovana,

Ovaj upitnik upućen je predstavnicima gradova s ciljem istraživanja karakteristika upravljanja u jedinicama lokalne samouprave (JLS). Istraživanje se provodi u funkciji izrade doktorske disertacije kolege Davora Širole na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vjerujemo da će rezultati istraživanja omogućiti korisne prijedloge za moguća unapređenja postojeće uspješnosti djelovanja JLS te što bolje iskorištavanje razvojnih potencijala gradova u Republici Hrvatskoj.

Istraživanje se provodi anonimno, a rezultati će se analizirati kao usporedne prosječne ili agregatne veličine u sklopu disertacije te po dovršetku istraživanja, dostaviti svim zainteresiranim sudionicima istraživanja (kratki zahtjev molimo poslati na: dsirola@veleri.hr).

Ljubazno molimo da odvojite 15-ak minuta i popunite ovaj upitnik. Hvala!

1. **Molimo ovdje upišite grad (jedinicu lokalne samouprave) u kojem radite:**

Napomena: ovaj podatak je potreban kako bi se uprosječeni ili agregirani rezultati istraživanja gradova mogli uspoređivati s rezultatima drugih gradova, primjerice, unutar Vaše županije, urbane aglomeracije ili urbanog područja, odnosno cijele Republike Hrvatske.

2. **Molimo označiti znakom 'x' u kojem dijelu lokalne samouprave radite:**

Gradonačelnik i gradska uprava
Komunalno društvo u pretežitom vlasništvu JLS
Trgovačko društvo u pretežitom vlasništvu JLS
Gradska javna ustanova
Trgovačko društvo kojem je povjereno obavljanje komunalnih poslova
Drugo, molimo navedite

KRATKE UPUTE:

- **U nastavku molimo zaokružite po jedan odgovor na ljestvici od od 1 do 5, koji najbolje opisuje <u>stvarno stanje u jedinici lokalne samouprave</u> (JLS) u kojoj radite, <u>u odnosu na ponuđene tvrdnje</u>** (pritom na ljestvici **broj 1** označava „**uopće se ne slažem**", a **broj 5** označava „**potpuno se slažem**").
- Izraz **JLS** u ovom upitniku se odnosi na gradonačelnika, gradsko vijeće, gradsku upravu, gradske ustanove, komunalna i trgovačka društva u pretežitom vlasništvu grada, te mjesnu samoupravu.
- Pri popunjavanju molimo obratite pažnju da je dio tvrdnji **<u>obrnuto</u>** postavljen, a označene su slovom **(O)**, na kraju tvrdnje.

3. **<u>Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo</u> *sljedeće SUBJEKTE*, da bi doznali koje će im javne usluge ili programi <u>ubuduće trebati</u>:**

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

4. **<u>Periodično provjeravamo</u> (anketama ili na neki drugi način) <u>razinu zadovoljstva s našim uslugama i programima</u> kod *sljedećih SUBJEKATA*:**

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

5. <u>Barem jednom godišnje susrećemo se</u> sa *sljedećim SUBJEKTIMA*, da bismo doznali koje su javne usluge i programe <u>voljni podupirati ili ih ubuduće financirati</u>.

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, npr. kroz susrete ili odaziv na javne pozive Ministarstva financija (MFIN), Ministarstva reg. razvoja i fondova EU (MRRFEU), Središnje agencije za financiranje i ugovaranje (SAFU), lučkih uprava, Udruge gradova, ureda državne uprave u županijama,...	1	2	3	4	5
Javna poduzeća (npr.: HEP, Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske šume, Hrvatske	1	2	3	4	5
Županija (jedinica područne/regionalne samouprave) u kojoj se JLS nalazi	1	2	3	4	5
Sustav turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ	1	2	3	4	5

6. <u>Pratimo i analiziramo trendove</u> razvoja javnih usluga u Hrvatskoj, Europi ili svijetu, <u>vezano uz buduće potrebe naših korisnika</u>:

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

7. <u>Nedovoljno brzo otkrivamo promjene</u> u potrebama ili sklonostima (potpori) prema našim uslugama/programima (npr. kod izgradnje komunalnih mreža, lokalnih prometnica, prostornog planiranja i sl.), **kod *sljedećih SUBJEKATA*: (O)**

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5
Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, npr. kroz susrete ili odaziv na javne pozive MFIN, MRRFEU, SAFU, lučke uprave, Udruge gradova, ureda državne uprave u županijama,...	1	2	3	4	5
Javna poduzeća (npr.: HEP, Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske šume, Hrvatske	1	2	3	4	5
Županija (jedinica područne/regionalne samouprave) u kojoj se JLS nalazi	1	2	3	4	5

8. <u>Barem jednom godišnje se susrećemo ili anketiramo</u> *sljedeće SUBJEKTE*, kako bismo ispitali <u>u kojoj će mjeri odluke koje planiramo usvojiti</u> (npr. o izgradnji komunalne mreže, prostornog planiranja, lokalnih prometnica i sl.)**, <u>utjecati na te subjekte</u>:**

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5
Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, npr. kroz susrete ili odaziv na javne pozive MFIN, MRRFEU, SAFU, lučke uprave, Udruge gradova, ureda državne uprave u županijama,...	1	2	3	4	5
Javna poduzeća (npr.: HEP, Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske šume, Hrvatske	1	2	3	4	5
Županija (jedinica područne/regionalne samouprave) u kojoj se JLS nalazi	1	2	3	4	5
Druge JLS u Republici Hrvatskoj	1	2	3	4	5

9. <u>Redovito pratimo i analiziramo</u> usluge i programe <u>drugih JLS</u> u Republici Hrvatskoj (drugih gradskih uprava, komunalnih i trgovačkih društava u vlasništvu drugih JLS i slično):

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

10. <u>Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju</u> (primjerice, u regulativi, tehnologiji, izvorima financiranja, načinu pružanja usluga), <u>i njihov mogući utjecaj</u> na *sljedeće SUBJEKTE* u našoj JLS: (O)

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

11. Prikupljene informacije o važnim, neuobičajenim situacijama kod naših korisnika ili u okruženju, brzo se šire (formalnim ili neformalnim putem) do nadležnih unutar naše JLS:

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

12. Barem jednom godišnje rukovoditelji i zaposlenici naše JLS održavaju sastanke, da bi raspravili trendove i promjene u okruženju:

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

13. Prikupljeni podaci o zadovoljstvu *sljedećih SUBJEKATA* redovito se dostavljaju (formalnim ili neformalnim putem) svim nadležnima u našoj JLS:

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

14. Kada saznamo nove informacije o aktivnostima drugih JLS, te informacije nedovoljno brzo prenosimo nadležnima unutar naše JLS: (O)

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

15. Periodično sagledavamo jesu li naše usluge/programi, u skladu s potrebama *sljedećih SUBJEKATA*:

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

16. Skloni smo ne uvažavati promjene koje nastaju u potrebama ili sklonostima (potpori) *sljedećih SUBJEKATA* vezano za naše usluge/programe: (O)

SUBJEKTI	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5
Nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH, npr. kroz susrete ili odaziv na javne pozive MFIN, MRRFEU, SAFU, lučke uprave, Udruge gradova, ureda državne uprave u županijama,...	1	2	3	4	5
Javna poduzeća (npr.: HEP, Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske šume, Hrvatske	1	2	3	4	5
Županija (jedinica područne/regionalne samouprave) u kojoj se JLS nalazi	1	2	3	4	5

17. Kada pripremamo nove javne usluge/programe, uvodimo i rješenja za buduće potrebe kojih korisnici danas još nisu svjesni:

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

18. Kada saznamo da druge JLS imaju niža davanja ili cijene nekih usluga (npr. niži prirez, komunalnu naknadu, komunalne usluge, javni parking i sl.), treba nam vremena da odlučimo kako ćemo reagirati: (O)

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

19. Suradnja među zaposlenicima i odjelima/službama naše JLS je dobra i odvija se bez nepotrebnog zadržavanja informacija.

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

20. Usluge i programi koje nudi naša JLS više ovise o internim planovima i rješenjima, nego o stvarnim potrebama naših korisnika: (O)

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

21. Kada saznamo da su se promijenile potrebe *sljedećih SUBJEKATA* za našim uslugama/programima, odmah poduzimamo korektivne aktivnosti:	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
SUBJEKTI					
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5

22. U našoj JLS sposobni smo pravodobno primijeniti inovativne ideje i projekte.

uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
1	2	3	4	5

23. Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe (primjerice, pritužbe na brzinu izvršavanja zadataka, vrstu, kvalitetu ili količinu lokalnih javnih usluga ili programa) *sljedećih SUBJEKATA*: (O)	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
SUBJEKTI					
Građani	1	2	3	4	5
Lokalni poduzetnici i privatni investitori (izravno i/ili uz pomoć komora, udruga poslodavaca i	1	2	3	4	5
Turisti/izletnici (izravno i/ili uz pomoć turističkih zajednica: HTZ, regionalne i lokalne TZ)	1	2	3	4	5
Civilni sektor (građanske inicijative i udruge, primjerice, u sportu, kulturi, socijali i sl.)	1	2	3	4	5
Zaposlenici naše JLS	1	2	3	4	5

24. Molimo opišite funkcioniranje Vaše JLS u posljednje tri godine tako da vrednujete sljedeće tvrdnje:	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Za naše korisnike uveli smo neke **potpuno nove usluge/programe**	1	2	3	4	5
Naše nove usluge/programi predstavljaju **unapređenja ili proširenja postojećih usluga/programa**	1	2	3	4	5
Nove usluge/programi koje smo uveli **već postoje u drugim JLS** u Republici Hrvatskoj **(O)**	1	2	3	4	5
Imamo **više novih usluga/programa** u odnosu na druge JLS u Republici Hrvatskoj	1	2	3	4	5
Naša uprava (gradonačelnik) **pronalazi i iskorištava prilike za razvoj** onih usluga/programa za koje **postoje rizici u pogledu sigurnosti realizacije i/ili financiranja**	1	2	3	4	5
Naša uprava (gradonačelnik) je **odlučna u pokretanju aktivnosti** koje se **prvi put pojavljuju**	1	2	3	4	5
U rješavanju problema naša uprava (gradonačelnik) **traži nove, drukčije pristupe**, okuplja ljude s novim idejama, traži pomoć subjekata izvan JLS i slično	1	2	3	4	5
Naša uprava (gradonačelnik) je **posebno oprezna u poduzimanju svih svojih aktivnosti (O)**	1	2	3	4	5
Naša JLS ima **sposobnog i autoritativnog lidera** na čelu	1	2	3	4	5
Naša uprava (gradonačelnik) **donosi odluke oprezno, realistično**, pristupom 'korak po korak' **(O)**	1	2	3	4	5
Uprava (gradonačelnik) i zaposlenici **aktivno traže nove, velike prilike za razvoj** usluga/programa JLS	1	2	3	4	5
Naša JLS **sklona je kompromisima između suprotstavljenih zahtjeva** (npr. između zaposlenika, uprave, korisnika, dobavljača i nadležnog ministarstva) **(O)**	1	2	3	4	5
Naša uprava (gradonačelnik) **donosi velike, hrabre odluke usprkos nesigurnim ishodima** tih odluka.	1	2	3	4	5
Našu JLS prvenstveno karakterizira **briga za stabilnost i ravnomjeran, siguran rast (O)**	1	2	3	4	5

25. U nastavku ocijenite rezultate Vaše JLS u posljednje tri godine prema sljedećim skupinama pokazatelja:

A. Pokazatelji ZADOVOLJSTVA korisnika u posljednje tri godine (građana, lokalnih poduzetnika i privatnih investitora, turista/izletnika i civilnog sektora). **Zaokružite** kraj svake tvrdnje broj 1 za „značajno smanjena“, 2 za „donekle smanjena“, 3 za „bila stabilna (jednaka)“, 4 za „donekle povećana“ ili 5 za „značajno povećana“.	značajno smanjena	donekle smanjena	bila stabilna (jednaka)	donekle povećana	značajno povećana
Razina do koje usluge i programi SUSREĆU POTREBE I INTERESE korisnika je...	1	2	3	4	5
Razina zadovoljstva korisnika s VRSTOM usluga i programa je...	1	2	3	4	5
Razina zadovoljstva korisnika s KVALITETOM usluga i programa je...	1	2	3	4	5
Razina zadovoljstva korisnika s CIJENOM koja se naplaćuje za dio usluga i programa...	1	2	3	4	5
Razina zadovoljstva korisnika s DOSTUPNOŠĆU BESPLATNIH usluga i programa...	1	2	3	4	5

B. Pokazatelji FINANCIJSKIH rezultata poslovanja tijekom posljednje tri godine. **Zaokružite** kraj svake tvrdnje broj 1 za „značajno smanjena“, 2 za „donekle smanjena“, 3 za „bila stabilna (jednaka)“, 4 za „donekle povećana“ ili 5 za „značajno povećana“.	značajno smanjena	donekle smanjena	bila stabilna (jednaka)	donekle povećana	značajno povećana
Visina godišnjih prihoda (iz svih izvora) u odnosu na rashode je…	1	2	3	4	5
Visina godišnjih prihoda (iz svih izvora) je…	1	2	3	4	5
Količina usluga i programa koju smo pružili našim korisnicima je…	1	2	3	4	5
Visina stope prireza je…	1	2	3	4	5
Cijene naših usluga/programa su…	1	2	3	4	5
Broj zaposlenih je…	1	2	3	4	5

C. OSTALI POKAZATELJI rezultata u posljednje tri godine poslovanja. **Zaokružite** kraj svake tvrdnje broj 1 za „uopće se ne slažem“, 2 za „ne slažem se“, 3 za „niti se slažem, niti se ne slažem“, 4 za „slažem se“ ili 5 za „potpuno se slažem“.	uopće se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem, niti se ne slažem	slažem se	potpuno se slažem
Sveukupni rezultati poslovanja ove JLS su bolji u odnosu na rezultate poslovanja drugih JLS u RH	1	2	3	4	5
Kvaliteta usluga i programa ove JLS, bila je niža u usporedbi s drugim JLS u RH. **(O)**	1	2	3	4	5
Zaposlenici ove JLS postali su privrženiji i više posvećeni zadaćama na svom radnom mjestu	1	2	3	4	5
O rezultatima poslovanja pripremamo izvješća koja uključuju i NATURALNE pokazatelje (npr. količinu izvršenih usluga, trošak po jedinici pružene usluge, kretanje cijene usluga i sl.)	1	2	3	4	5
U cilju uspješnijeg dugoročnog razvoja izradili smo strateški dokument (strategiju razvoja našeJLS)	1	2	3	4	5

OPĆI PODACI: *(na pitanja u nastavku niste obavezni odgovarati)*

26. Molimo označite s 'x' kojoj dobnoj skupini pripadate:

- do 30 godina ☐
- od 31 do 40 godina ☐
- od 41 do 50 godina ☐
- od 51 do 60 godina ☐
- iznad 60 godina ☐

27. Molimo označite s'x' Vaš spol:

- žensko ☐
- muško ☐

28. Molimo označite s 'x' razinu Vašeg formalnog obrazovanja:

- srednja stručna sprema ☐
- viša stručna sprema ☐
- visoka stručna sprema ☐
- stručni/specijalistički magisterij ☐
- magisterij znanosti ☐
- doktorat znanosti ☐

29. Molimo označite s 'x' Vaše zanimanje:

- arhitektura/građevina ☐
- ekonomija (financije/računovodstvo) ☐
- ekonomija (marketing) ☐
- humanističko ☐
- medicina ☐
- pravo ☐
- drugo ☐

30. Molimo navedite broj godina Vašeg radnog staža u javnom sektoru: ☐

31. Molimo navedite broj godina Vašeg (eventualnog) prethodnog radnog staža u privatnom sektoru: ☐

32. Molimo označite s 'x' koje poslove obavljate:

- poslove gradonačelnika / zamjenika gradonačelnika ☐
- poslove direktora / ravnatelja ☐
- poslove pročelnika / rukovoditelja odjela ili službe ☐
- poslove savjetnika / koordinatora ☐
- poslove voditelja odjela / projekta ☐
- tajničke ili administrativne poslove ☐
- druge ne-menadžerske poslove ☐
- drugo, molimo navedite ☐

Najljepše se zahvaljujemo na izdvojenom vremenu i uloženom trudu!

(Popunjeni upitnik molimo vratite putem pošte na: Veleučilište u Rijeci (D. Širola), Vukovarska 58, 51000 Rijeka)

Prilog 3. Popratno pismo

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET
SPLIT - HRVATSKA

UNIVERSITY OF SPLIT
FACULTY OF ECONOMICS
SPLIT - CROATIA

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija

KLASA: 643-02/16-08/01
UR. BROJ: 2181-196-05-03-16-01

Split, 1. lipnja 2016.

Poštovani/poštovana,

Obraćamo Vam se s molbom za sudjelovanje u istraživanju pristupa upravljanju u lokalnoj javnoj upravi u gradovima Republike Hrvatske.

Ovo istraživanje predstavlja ključni dio procesa izrade doktorske disertacije kolege Davora Širole, polaznika Poslijediplomskog sveučilišnog studija Ekonomija i poslovna ekonomija na Ekonomskom fakultetu u Splitu s temom "Implementacija koncepcije marketinga u funkciji jačanja konkurentnosti gradova", a pod mentorstvom prof. dr. sc. Marcela Melera.

Istraživanje pristupa upravljanju u jedinicama lokalne samouprave u gradovima provodi se s ciljem utvrđivanja dosegnute razine prilagođenosti potrebama i interesima najvažnijih skupina dionika koje opslužuju. Na taj način osigurati će se cjelovito sagledavanje mogućnosti utjecaja jedinica lokalne samouprave na jačanje vlastite uspješnosti funkcioniranja, kao i na što bolje iskorištavanje razvojnih potencijala gradova u Republici Hrvatskoj.

Naglašavamo da će se istraživanje provoditi anonimno, a rezultati analizirati isključivo sumarno u znanstvene svrhe.

Ukoliko Vas zanimaju rezultati istraživanja, molimo obratite se kolegi Široli (dsirola@veleri.hr), koji će Vam rezultate dostaviti po završetku istraživanja.

Nadamo se da ćete biti u mogućnosti odazvati se ovoj molbi i pomoći u dovršetku disertacije i ostvarenju mogućeg doprinosa funkcioniranju lokalnih samouprava.

Unaprijed Vam zahvaljujemo na razumijevanju i očekivanoj podršci ovom istraživanju.

Mentor:
Prof. dr. sc. Marcel Meler

SVEUČILIŠTE U SPLITU EKONOMSKI FAKULTET Split 10

Dekan:
Prof. dr. sc. Željko Garača

Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
Cvite Fiskovića 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: 84477684422

Prilog 4. Karakteristike uzorka obuhvaćenog istraživanjem

Varijabla	Učestalost	%
Spol		
ženski	77	59,7
muški	46	35,7
nedostaje	6	4,7
ukupno	129	100,0
Dob		
do 30 godina	6	4,7
31 do 40 godina	36	27,9
41 do 50 godina	36	27,9
51 do 60 godina	36	27,9
iznad 60 godina	11	8,5
nedostaje	4	3,1
ukupno	129	100,0
Razina obrazovanja		
srednja stručna sprema	1	0,8
viša stručna sprema	10	7,8
visoka stručna sprema	91	70,5
stručni/specijalistički magisterij	11	8,5
magisterij znanosti	7	5,4
doktorat znanosti	3	2,3
nedostaje	6	4,7
ukupno	129	100,0
Zanimanje		
arhitektura, građevina	11	8,5
ekonomija (financije, računovodstvo)	41	31,8
ekonomija (marketing)	18	14,0
humanističko	12	9,3
medicina	2	1,6
pravo	21	16,3
drugo	18	14,0
arhitektura, građevina	11	8,5
nedostaje	6	4,7
ukupno	129	100,0
Dijelovi lokalne samouprave		
gradonačelnik i gradska uprava	106	82,2
komunalno društvo u pretežitom vlasništvu JLS	13	10,1
trgovačko društvo u pretežitom vlasništvu JLS	9	7,0
gradska javna ustanova	1	0,8
ukupno	129	100,0
Položaj ispitanika u gradskoj upravi		
gradonačelnik, zamjenik	26	20,2
direktor, ravnatelj	9	7,0
pročelnik, rukovoditelj	63	48,8
savjetnik, koordinator	9	7,0
voditelj odjela, projekta	8	6,2
tajnik, administrator	2	1,6
drugi ne-menadžerski poslovi	4	3,1
drugo	1	0,8
nedostaje	7	5,4
ukupno	129	100,0
Radni staž ispitanika u javnom/privatnom sektoru	Uzorak	Aritm. sredina
godine radnog staža u javnom sektoru	123	14,32
godine (eventualnog) radnog staža u privatnom sektoru	123	6,56
nedostaje	6	
ukupno	129	

Izvor: istraživanje autora

Prilog 5. Tablice korelacijskih analiza između komponenata tržišne orijentacije dionika

Tablica 1. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **lokalni poduzetnici i privatni investitori**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,547**	,713**	,863**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,547**	1	,581**	,848**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,713**	,581**	1	,871**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,863**	,848**	,871**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 2. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **turisti i izletnici**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,557**	,697**	,866**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,557**	1	,598**	,853**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,697**	,598**	1	,868**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,866**	,853**	,868**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 3. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **civilni sektor**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,620**	,665**	,881**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,620**	1	,634**	,875**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,665**	,634**	1	,856**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,881**	,875**	,856**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 4. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **nadležna ministarstva, državne agencije, Vlada i Sabor RH**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,413**	,492**	,787**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,413**	1	,541**	,828**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,492**	,541**	1	,809**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,787**	,828**	,809**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 5. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **javna poduzeća**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,385**	,469**	,776**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,385**	1	,540**	,821**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,469**	,540**	1	,804**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,776**	,821**	,804**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 6. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **županija**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,449**	,435**	,787**
	Sig. (dvostrano)		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,449**	1	,540**	,843**
	Sig. (dvostrano)	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,435**	,540**	1	,785**
	Sig. (dvostrano)	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,787**	,843**	,785**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 7. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **zaposlenici gradske uprave**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	,286**	0,295**	0,748**
	Sig. (dvostrano)		,001	0,001	0,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	,286**	1	0,498**	0,783**
	Sig. (dvostrano)	,001		0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	,295**	,498**	1	0,731**
	Sig. (dvostrano)	,001	,000		0,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	,748**	,783**	0,731**	1
	Sig. (dvostrano)	,000	,000	0,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

Tablica 8. Korelacijska analiza međusobne povezanosti komponenata tržišne orijentacije za skupinu dionika **druge jedinice lokalne samouprave** (konkurenti)

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
Prikupljanje informacija	Pearson korelacija	1	0,458**	0,447**	0,802**
	Sig. (dvostrano)		0,000	0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Širenje informacija	Pearson korelacija	0,458**	1	0,498**	0,832**
	Sig. (dvostrano)	0,000		0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Reakcija na informacije	Pearson korelacija	0,447**	0,498**	1	0,771**
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000		0,000
	N	129	129	129	129
Tržišna orijentacija	Pearson korelacija	0,802**	0,832**	0,771**	1
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,000	0,000	
	N	129	129	129	129
**. Korelacija značajna na razini 0,01 (dvostrano).					

Izvor: istraživanje autora

ŽIVOTOPIS

OSOBNI PODACI

Ime i prezime: Davor Širola

Datum rođenja: 15.06.1964.

Adresa: Slavka Krautzeka 66D, 51000 Rijeka

Telefon: 095 911 95 57

Elektronička pošta: davor.sirola@veleri.hr

RADNO ISKUSTVO

- **2015. – danas, Veleučilište u Rijeci, viši predavač**: predavanja, seminari i vježbe na kolegijima: Ekonomika poduzetništva, Poduzetništvo, Osnove ekonomike poduzeća, Upravljanje marketingom, Prezentacijske vještine, Gospodarstvo Hrvatske, Osnove ekonomije i Osnove poduzetničke ekonomije
- **2009. – 2015., Veleučilište u Rijeci, predavač**, predavanja, seminari i vježbe na kolegijima: Ekonomika poduzetništva, Poduzetništvo, Osnove ekonomike poduzeća, Upravljanje marketingom, Prezentacijske vještine, Gospodarstvo Hrvatske, Osnove ekonomije i Osnove poduzetničke ekonomije
- **2007. – 2009., Veleučilište u Rijeci, asistent**, seminari i vježbe na kolegijima: Ekonomika poduzetništva, Poduzetništvo, Osnove ekonomike poduzeća, Gospodarstvo Hrvatske, Osnove ekonomije i Osnove poduzetničke ekonomije
- **1989. – 2007., Elektromaterijal d.d. Rijeka**, **direktor razvoja** (2003.-2007), **direktor maloprodaje** (1998-2003.), **direktor marketinga** (1993.-1998.), **komercijalni referent vanjske trgovine** (1991-1993.), **komercijalni referent** (1989.-1990.), poslovi marketinga, prodaje, nabave i razvoja.
- **1989.-1989., Centar usmjerenog obrazovanja za ekonomske, upravne i matematičko – informatičke kadrove u Rijeci, nastavnik** (ekonomske grupe predmeta i birotehnika), ekonomika OUR-a, ekonomska geografija i daktilografija.

ŠKOLOVANJE

- **2008. – 2017.,** Split, Ekonomski fakultet Split, Poslijediplomski doktorski studij Ekonomija i Poslovna ekonomija, doktor društvenih znanosti iz polja ekonomija, grana marketing
- **2003. – 2006.,** Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, Poslijediplomski specijalistički studij Marketing menadžmenta, magistar specijalista za marketing menadžment
- **1983. – 1989.,** Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, diplomirani ekonomist

USAVRŠAVANJE

Seminari, znanstveni i stručni skupovi u području marketinga, brandinga, *Balance Scorecard*, *Business Mind Mapping*, Komunikacijske i prezentacijske vještine, *Category Management*, ISO 9000:2000, Neurolingvalno programiranje, Društveno korisno učenje,... (1990. – danas)

OSOBNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Materinji jezik: Hrvatski

Strani jezici:

- Engleski – aktivno govori, piše i čita
- Talijanski – aktivno govori, pasivno piše i čita
- Njemački – pasivno govori, piše i čita

OSTALE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Rad na računalu (položeni ECDL I - IV stupanj)

PROFESIONALNI INTERESI

- Član Programskog vijeća Start-up inkubatora za mlade poduzetnike Grada Rijeke, ispred Veleučilišta u Rijeci, od 2013. – danas
- Član Partnerskog vijeća Primorsko-goranske županije (savjetodavno tijelo u procesu izrade Razvojne strategije PGŽ 2011.-2014. i 2015.-2020.), ispred Veleučilišta Rijeka; 2010. – danas
- Član Upravnog vijeća Doma zdravlja Rijeka, ispred Primorsko-goranske županije, 2013. – 2017.
- Član Odbora za gospodarstvo i razvoj Grada Rijeke, od 2013. – 2017.
- Član Upravnog vijeća Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću ispred Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta; 2012. – 2014.
- Član Nadzornog odbora Turističke zajednice Općine Lopar ispred Turističke zajednice Primorsko-goranske županije; 2012. – 2014.
- Član Odbora za znanost i tehnologije Primorsko-goranske županije; 2009.-2013.
- Stručni suradnik na katedri marketinga pri Ekonomskom fakultetu – Rijeka; 2006. – 2008.; suradnja na kolegijima Marketing i Međunarodni marketing;
- Consultor – RI; 2008. – danas; Vanjski suradnik – Savjetnik za marketing i poslovno planiranje; Konzultantski poslovi na područjima: destinacijski branding, branding poduzeća, strateško planiranje, izrada marketing i poslovnih planova te prijava za EU fondove
- Priprema i realizacija seminara i predavanja u sklopu edukacije poduzetnika u organizaciji *Regionalne razvojne agencije Porin d.o.o.*

OSTALI INTERESI I INFORMACIJE

Članstva udruga:

- Društvo za marketing – Rijeka (predsjednik od 2002. – 2015., član od 1993. godine)
- HUOJ – Udruga za odnose s javnošću (član od 2004. godine)
- Hrvatsko – tursko društvo prijateljstva (član od 1997. godine)
- Alumni Ekonomskog fakulteta Rijeka (od 2007. godine)

Učesnik domovinskog rata 1991. – 1992. tijekom 7 mjeseci

Oženjen, otac jedne kćerke

POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

- Zrilić, N., **Širola, D.** (2013.): *Razvoj poduzetništva mladih – neiskorišteni potencijal Hrvatske*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1 (2013), No. 1, str. 95. – 111. (pregledni rad), ISSN – 1848-1299; UDK 378.4(497.5 Rijeka)(05)
- **Širola, D**., Zrilić, N. (2013.): *Konkurentnost gradova u Hrvatskoj – stvarnost ili utopija?*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1 (2013.), No 1, str. 53. – 73. (prethodno priopćenje), ISSN – 1848-1299; UDK 378.4(497.5 Rijeka)(05)
- Zrilić, N., **Širola, D.** (2014.): *Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 2 (2014.), No 1, str. 59. – 76. (pregledni rad), ISSN – 1848-1299; UDK 378.4(497.5 Rijeka)(05)
- **Širola, D.,** Iskra, V. (2014.): *Analiza sustava poticanja poduzetništva na europskoj, nacionalnoj i lokalnoj razini*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 2 (2014.), No 1, str. 139. – 162., (stručni rad), ISSN – 1848-1299; UDK 378.4(497.5 Rijeka)(05)
- **Širola, D.** (2014.): *Potencijali poduzetničko-marketinškog pristupa upravljanju u javnom sektoru*, Zbornik radova 3. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije o leadershipu PILC 2014, Opatija, str. 273-282 (pregledni rad) ISBN: 978-953-57258-5-5; UDK 65.012
- **Širola, D.** (2014.): *Novi javni menadžment i lokalni javni sektor u Hrvatskoj*, Zbornik radova 4. Međunarodne konferencije Razvoj javne uprave, Vukovar, 25. i 26. travanj 2014., Vukovar, Hrvatska, str. 578-590, ISBN 978-953-7734-09-1
- **Širola, D.** (2014.): *Poduzetništvo*, visokoškolski udžbenik, recenzirani nastavni materijal za kolegij Poduzetništvo na Veleučilištu u Rijeci, nakladnik Veleučilište u Rijeci, ISBN 978-953-6911-81-3, Rijeka, 2014., 127 listova
- Zrilić, N., **Širola, D.** (2014.): *Izazovi razvoja hrvatskog gospodarstva*, studijski materijal za kolegij Gospodarstvo Hrvatske, Veleučilište u Rijeci, akademska godina 2014./2015., treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, objavljeno u elektronskom obliku na web stranici kolegija

- Zrilić, N., **Širola, D.** (2015.): *Regional development through European Economic Interest Grouping (EEIG)*, International Journal Vallis Aurea, Vol. 1, Number 1, ISSN 2412-5210, str. 105-115
- **Širola, D**., Mihaljević, A. (2016.): *Primjena simulacija u funkciji kvalitetnijeg visokoškolskog poduzetničkog obrazovanja*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4, No. 1, str. 79-96 (prethodno priopćenje), ISSN – 1848-1299; UDK 378.4(497.5 Rijeka)(05)
- **Širola, D.**, Raspor Janković, S., Pogarčić, I. (2016.): *The IT internship experience: a comparison of students' and supervisors' perceptions*, Proceedings of INTED2016 Conference, 7th-9th March 2016, Valencia, Spain, ISBN: 978-84-608-5617-7, str. 1930-1938