

# POVEZANOST STILOVA VODSTVA STRATEŠKIH MENADŽERA, ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I PERFORMANSI U VELIKIM PODUZEĆIMA

---

**Stilin, Anita**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2021**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:089968>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

ANITA STILIN

**POVEZANOST STILOVA VODSTVA  
STRATEŠKIH MENADŽERA,  
ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I  
PERFORMANSI U VELIKIM PODUZEĆIMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Split, 2020.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
EKONOMIJE I POSLOVNE EKONOMIJE

Anita Stilin

**POVEZANOST STILOVA VODSTVA  
STRATEŠKIH MENADŽERA,  
ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I  
PERFORMANSI U VELIKIM PODUZEĆIMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Split, 2020.

## **PREDGOVOR**

*Pisanje doktorske disertacije predstavljao je za mene izazov za koji se ponekad činilo da neću uspješno savladati. No, kao i kod svih velikih događanja, i o ovom slučaju neizostavna je bila pomoć i podrška mojih najbližih i najdražih, a ponekad je poticaj dolazio od posve neočekivanih ljudi u neobičnim trenucima.*

*Posebna hvala mojoj majci koja se uvijek za sve pobrinula, tako da bih se ja mogla nesmetano posvetiti pisanju disertacije, te mojem Tomislavu koji je strpljivo čekao da „posao“ završim, trpio nervozne trenutke i bio tehnička, logistička i svakojaka pomoć.*

*Dragoj kolegici, dr. sc. Ljerki Tomljenović, prijateljici koja je uvijek bila poticaj za korak dalje i korak više, hvala joj na tome što uvijek brine o meni.*

*Na prijateljskom i stručnom dijelu pomoći zahvaljujem dragim kolegicama i kolegama: dr. sc. Sanji Raspor Janković za stručnu pomoć koja je bila ključna u situacijama koje su se tada činile bezizgledne, dr. sc. Saši Hirnigu na razumijevanju i suosjećanju te dr. sc. Edi Ribarić Čučković na nesebičnom dijeljenju znanja.*

*I na kraju, izrazito hvala dragom mentoru prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću na strpljivosti, uvijek spremnim riječima ohrabrenja, poticaju i pruženoj pomoći u uspješnom završetku ovog dijela znanstvenog puta.*

*Hvala mojoj obitelji i svima koji su djelom ili riječima pomogli da ova priča ima sretan završetak.*

*Autorica*

## SAŽETAK

Svrha disertacije je teorijski i empirijski istražiti stil vodstva strateških menadžera i organizacijsko poduzetništvo (kroz dimenzije: inoviranje, pokretanje novog poslovnog poduhvata i samoobnovu organizacije) u velikim poduzećima s obzirom na organizacijske performanse. Glavni ciljevi istraživanja su: istražiti različite pristupe vodstvu s posebnim naglaskom na koncepte transformacijskog i transakcijskog vodstva te *laissez-faire* vodstva, istražiti dosadašnje pristupe organizacijskom poduzetništvu, ispitati uzročno-posljedične veze između stilova vodstva i dimenzija organizacijskog poduzetništva, ispitati uzročno-posljedične veze između stilova vodstva i organizacijskih performansi, ispitati uzročno-posljedične veze između dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi, ispitati postoji li razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera. Na osnovi provedenog teorijskog istraživanja oblikovan je konceptualni model. Rezultati istraživanja ukazuju na sljedeće: 1) stilovi vodstva značajno i pozitivno utječu na organizacijsko poduzetništvo, pri čemu je taj utjecaj statistički značajan i pozitivan za transformacijsko vodstvo te pozitivan za transakcijsko vodstvo i negativan za *laissez-faire* vodstvo, ali nije statistički značajan; 2) stilovi vodstva značajno i pozitivno utječu na organizacijske performanse, pri čemu je taj utjecaj statistički značajan i pozitivan za transformacijsko vodstvo te pozitivan za transakcijsko vodstvo i negativan za *laissez-faire* vodstvo, ali nije statistički značajan; 3) organizacijsko poduzetništvo značajno i pozitivno utječe na organizacijske performanse, pri čemu je taj utjecaj statistički značajan i pozitivan za inoviranje i samoobnovu postojećeg poduzeća te negativan za pokretanje novog poslovnog pothvata, ali nije statistički značajan; 4) nije utvrđena statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera. Analiza i zaključci provedenog istraživanja omogućuju identificiranje prikladnog stila vodstva za razvoj poduzetničke organizacije koji pruža podršku poduzetničkim aktivnostima u organizaciji s ciljem ostvarivanja željenih organizacijskih performansi. Navedene rezultate treba tumačiti u kontekstu određenih ograničenja: veličina istraživačkog uzorka, samoprocjena stila vodstva od strane menadžera, premali broj ispitanika s vlasničkim udjelom u poduzeću.

**Ključne riječi:** vodstvo, organizacijsko poduzetništvo, organizacijske performanse, velika poduzeća

## SUMMARY

The purpose of this dissertation is to theoretically and empirically investigate the leadership style of strategic managers and organizational entrepreneurship (using dimensions: innovation, corporate venturing, and self-renewal) in large enterprises with respect to organizational performance. The main research objectives are: to explore different leadership theories with special emphasis on the concepts of transformational, transactional leadership and laissez-faire leadership; to explore different approaches to organizational entrepreneurship; to examine the cause-and-effect relationships between leadership styles and dimensions of organizational entrepreneurship; between leadership styles and organizational performance; between dimensions of organizational entrepreneurship and organizational performance; to investigate whether there is a difference in the level of organizational entrepreneurship with respect to the ownership share of strategic managers. Based on the theoretical research, a conceptual model was formed. The research results indicate that: 1) leadership styles have a significant and positive impact on organizational entrepreneurship, with this impact being statistically significant and positive for transformational leadership, and positive for transactional leadership and negative for laissez-faire leadership, but not statistically significant; 2) leadership styles significantly and positively influence organizational performance, with this impact being statistically significant and positive for transformational leadership and positive for transactional leadership and negative for laissez-faire leadership, but not statistically significant; 3) organizational entrepreneurship has a significant and positive impact on organizational performance, with this impact being statistically significant and positive for innovation and self-renewal and negative for new business venture, but not statistically significant; 4) no statistically significant difference was found in the level of organizational entrepreneurship concerning the ownership share of strategic managers. The research results and conclusions enables us to identify the appropriate leadership style for the development of an entrepreneurial organization, which provides support for entrepreneurial activities in the organization with the aim of ensuring organizational success. There are some limitations to this study: the size of the research sample, the manager's self-reported leadership style, and a small number of respondents with ownership in the enterprise.

**Keywords:** leadership, organizational entrepreneurship, organizational performance, large enterprises

# SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b> .....	<b>I</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>II</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>III</b>
<b>1. UVODNA RAZMATRANJA</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	11
1.3. Znanstvene metode istraživanja .....	12
1.4. Struktura rada.....	14
<b>2. ZNAČAJKE VRHOVNOG MENADŽMENTA I TEORIJSKI OKVIR VODSTVA</b> 16	
2.1. Zadaci i uloge vrhovnog menadžmenta.....	16
2.2. Menadžersko vlasništvo .....	23
2.3. Pojmovno određenje vodstva – različitost pojmova.....	30
2.4. Pregled teorija vodstva .....	35
2.4.1. <i>Vodstvo temeljeno na osobinama vođe</i> .....	35
2.4.2. <i>Vodstvo temeljeno na ponašanju vođe – bihevioralni pristup</i> .....	40
2.4.3. <i>Kontingencijski pristup</i> .....	45
2.4.4. <i>Transformacijsko i transakcijsko vodstvo</i> .....	53
2.5. Instrumenti za mjerenje stilova vodstva .....	60
<b>3. ORGANIZACIJSKO PODUZETNIŠTVO – PODUZETNIŠTVO UNUTAR ORGANIZACIJE</b> .....	<b>67</b>
3.1. Razvoj koncepta organizacijskog poduzetništva.....	67
3.2. Dimenzije organizacijskog poduzetništva .....	76
3.2.1. <i>Inoviranje</i> .....	79
3.2.2. <i>Pokretanje poslovnog pothvata</i> .....	82
3.2.3. <i>Samoobnova postojećeg poduzeća</i> .....	85
3.3. Strateško poduzetništvo .....	90
3.3.1. <i>Povezivanje strateškog menadžmenta i poduzetništva</i> .....	91
3.3.2. <i>Teorijski koncepti strateškog poduzetništva</i> .....	97
<b>4. ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE – MULTIDIMENZIONALNI PRISTUP</b> .....	<b>115</b>
4.1. Temeljne odrednice organizacijskih performansi.....	115
4.2. Kvantitativna mjerila organizacijskih performansi .....	119
4.3. Kvalitativna mjerila organizacijskih performansi.....	121
<b>5. KONCEPTUALNI MODEL POVEZANOSTI STILOVA VODSTVA, ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI</b> .....	<b>123</b>

5.1 Prijedlog modela povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi .....	123
5.2. Rasprava o pretpostavljenim vezama unutar modela .....	131
<b>6. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE POVEZANOSTI STILOVA VODSTVA, ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI.....</b>	<b>138</b>
6.1. Istraživačke hipoteze i istraživačka pitanja.....	138
6.2. Metodologija istraživanja .....	146
6.2.1. <i>Empirijsko istraživanje, uzorak i protokol istraživanja.....</i>	<i>146</i>
6.2.2. <i>Opis istraživačkog instrumenta .....</i>	<i>150</i>
6.2.3. <i>Metode obrade podataka.....</i>	<i>153</i>
6.2.4. <i>Etički aspekt istraživanja.....</i>	<i>155</i>
6.3 Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja.....	155
6.3.1. <i>Opće karakteristike uzorka istraživanja.....</i>	<i>156</i>
6.3.2. <i>Stilovi vodstva vrhovnog menadžmenta u velikim poduzećima .....</i>	<i>163</i>
6.3.3. <i>Organizacijsko poduzetništvo u velikim poduzećima .....</i>	<i>168</i>
6.3.4. <i>Organizacijske performanse u velikim poduzećima.....</i>	<i>183</i>
6.3.5. <i>Analiza povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.....</i>	<i>185</i>
6.3.5.1. <i>Analiza povezanosti stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva .....</i>	<i>186</i>
6.3.5.2. <i>Analiza povezanosti stilova vodstva i organizacijskih performansi .....</i>	<i>194</i>
6.3.5.3. <i>Analiza povezanosti između organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.....</i>	<i>203</i>
6.3.6. <i>Prosudba istraživačkih hipoteza.....</i>	<i>215</i>
<b>7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>221</b>
7.1. Sažetak ukupnih rezultata.....	221
7.2. Doprinosi istraživanja.....	229
7.3. Ograničenja istraživanja i smjernice za daljnja istraživanja .....	231
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>233</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>260</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>263</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>264</b>
<b>POPIS PRILOGA .....</b>	<b>265</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>266</b>



# 1. UVODNA RAZMATRANJA

U poglavljima koja slijede predstaviti će se problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja te znanstvene metode i struktura doktorske disertacije.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Uspjeh današnjih organizacija, velikih i malih, ovisi o tome koliko su one agilne i sposobne brzo odgovoriti na promjenjivo okruženje. Ključnu ulogu pritom ima strateški menadžer koji mora biti vođa – stvarati viziju i misiju organizacije zajedno sa zaposlenicima, razvijati vrijednosti i postavljati ambiciozne ciljeve koje su zaposlenici spremni ostvariti. U manjim organizacijama u kojima postoji strateško promišljanje to ne predstavlja problem. U većim organizacijama, zbog njihove složenosti i formaliziranosti, prisutnosti većeg broja hijerarhijskih razina, specifičnosti područja djelovanja, često i fizičke udaljenosti zaposlenika od vrha organizacije, komuniciranje strateškog smjera organizacije izostaje. Velike organizacije postaju previše trome i birokratske da bi mogle odgovoriti na izazove okruženja u kojem danas djeluju, a to je povećan rizik, smanjena mogućnost predviđanja na duže vremensko razdoblje, fluidnost granica organizacija i industrija, permanentna pojava novih proizvoda, usluga, procesa i organizacijskih oblika. Broj velikih poduzeća u bilo kojoj ekonomiji značajno je manji nego broj srednjih ili malih poduzeća, ali zato je njihova ekonomska snaga daleko veća. Propast velikog poduzeća može značajno ugroziti gospodarstvo pojedine zemlje. Upravo zato je važno da velika poduzeća preuzmu značajke malih pravovremeno se prilagođavajući izazovima u okruženju. Osim što moraju pratiti novosti koje se pojavljuju, i same mogu biti nositelji inovacija jer raspolažu sa značajnim financijskim i raznovrsnim ljudskim resursima te cjelokupnom infrastrukturom potrebnom za razvoj ideja u usporedbi s malim poduzećima.

Zbog inherentne promjenjivosti okruženja poduzetničko ponašanje velikih organizacija postalo je trend. Na taj način velike organizacije postaju fleksibilnije i adaptabilnije usvajajući prednosti malih organizacija, jer pojedinci postaju nositelji poduzetničkih ideja, dok je odgovornost strateškog menadžera u osiguravanju odgovarajućeg unutarnjeg okruženja (McGrath i MacMillan, 2000.). Naime, strateški menadžer danas nije u mogućnosti pratiti sve promjene, uočavati prilike i prijetnje te na njih pravovremeno reagirati, već poduzetnički

potencijal sadržan upravo u sposobnosti uočavanja i iskorištavanja prilika mora razvijati među zaposlenicima. Često su podređeni zaokupljeni uobičajenim aktivnostima nastojeći djelovati unutar postavljenih granica. Takvo ponašanje dugoročno nije održivo. Strateški menadžeri moraju razviti poduzetnički način razmišljanja. Birokratski pristup koji uključuje izradu iscrpnih strateških planova ne omogućuje brz odgovor. To ne isključuje oblikovanje strategije, odnosno strateških planova, već zahtijeva njihovu prilagodljivost. Poslovanje u današnjoj globalnoj areni zahtijeva poduzetničko ponašanje i učinkovito vodstvo.

Strateški menadžeri su osobe koje snose odgovornost za cjelokupno poslovanje organizacije ili jedne važne samostalne organizacijske jedinice. Oni imaju pregled nad svim aspektima djelovanja organizacije te mogu usmjeravati organizaciju prema željenom cilju. Kako bi mogli biti uspješni u poticanju željenog ponašanja podređenih, potrebno je da budu i vođe. Yukl (2008.a, str. 5.) ističe da vodstvo i menadžment podrazumijevaju različite procese, ali ne nužno i različite ljude. Zatim navodi da su menadžeri usmjereni stabilnosti, redu i učinkovitosti, a vođe cijene fleksibilnost, inovativnost i prilagodbu; menadžeri potiču ljude da rade učinkovitije dok vođe postižu suglasnost oko toga što treba biti napravljeno. Moguće je i potrebno da menadžeri budu vođe i vođe budu menadžeri. Menadžeri postaju vođe oblikovanjem vizije, smjera, strategije i inspiracije za svoje organizacijske jedinice. Istovremeno vođe često obavljaju menadžerske funkcije (House i Aditya, 1997., str. 445.).

Danas je potrebno stvoriti organizaciju koja je sposobna zadržati strateški fokus i paralelno omogućiti razvoj novih ideja od strane svih zaposlenika organizacije koji na taj način izravno sudjeluju u kreiranju i ispunjenju vizije organizacije. A to je moguće kada postoji inicijativa i potpora s vrha organizacije, odnosno od strane strateškog menadžera. Uloga strateškog menadžera jest u tome da osigura okvir za razvoj poduzetničkog potencijala koji će dugoročno voditi stvaranju poduzetničke organizacije. Strateški menadžer mora biti vođa koji je sposoban razviti svoje sljedbenike kroz stvaranje vizije koja ih motivira. Prenošenjem vizije s entuzijazmom i vjerom u rezultat sljedbenici se identificiraju s organizacijom nastojeći ostvariti više osim ispunjenja vlastitih interesa.

Polazeći od pretpostavke da će poduzetničke aktivnosti unutar organizacije poticati ili kočiti menadžeri, posebno strateški (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002., str. 259.), potrebno je istražiti koji je primjeren tip vodstva strateškog menadžera koji može omogućiti poduzetništvo u organizaciji.

Poduzetništvo se u postojećim poduzećima može manifestirati na različite načine, na primjer, s vrha organizacije, s dna organizacije ili kroz posebne organizacijske jedinice (Morris, Kuratko i Covin, 2008., str. 43.). U dubinskom istraživanju koje su proveli Kantur i Iseri-Say (2013.) ispitanici su dali izraziti naglasak na stil vrhovnog vodstva kao na temeljni stimulator poduzetničkih aktivnosti. U takvom kontekstu vođa ima poduzetničku ulogu i djeluje kao vizionar tako da proaktivno evaluira svaku poslovnu priliku i pretvori je u realnost. Naime, često zaposlenici poduzeća koja nisu poduzetnička ističu da se strateški menadžeri ne ponašaju na način koji odražava njihovu posvećenost inoviranju (Kanter, 1983., str. 100.). Da bi bili poduzetnici, menadžeri moraju pratiti okruženje, biti proaktivni, vizionari, vođe i promicati kreativnost i učenje te upravljati promjenama unutar svojih organizacija.

Ono što čini temeljnu razliku između menadžera i poduzetnika jest što menadžeri raspolažu tuđim financijskim sredstvima i implikacije u slučaju propasti poduzeća puno su manje, što upućuje na to da su manje poduzetnički usmjereni (Rauch i Frese, 2000., str. 106.). No, ako je menadžer ujedno i vlasnik poduzeća, može se pretpostaviti da će se u većoj mjeri ponašati poduzetnički. Uspješni menadžeri promatraju sebe kao vođe, a ne samo menadžere. Time ne usmjeravaju svoju pažnju samo na način rada i dnevnu rutinu, već nastoje djelovati, pronaći „prave stvari“ i pritom riskirati neuspjeh. Poduzeće koje djeluje u suvremenom okruženju zahtijeva strateške menadžere koji će se ponašati više kao poduzetnici, jer se kroz inovaciju proizvoda i procesa, pokretanje novih pothvata i prilagodbu organizacije mogu ostvariti bolji rezultati poslovanja. Menadžeri na vrhu poduzeća, kao i poduzetnici, moraju prepoznati i iskoristiti prilike, donositi odluke u nesigurnim uvjetima i posjedovati različite vještine i znanja (Shane, 2003. prema Rauch i Frese, 2007., str. 358.).

Slijedom navedenog, postavlja se pitanje kako strateški menadžer u velikom poduzeću komunicira sa sljedbenicima, kako prenosi ideje i mišljenje, u kojoj mjeri usvaja mišljenje i prijedloge svojih sljedbenika, odnosno koji stil vodstva primjenjuje, a koji će omogućiti poduzetništvo u organizaciji i postizanje ciljane razine organizacijskih performansi? Namjera je oblikovati i testirati model koji obuhvaća istraživanje stila vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi te njihovu povezanost. Prethodno obrazloženo predstavlja **problem istraživanja**.

Polazeći od navedenog nastoji se utvrditi kako strateški menadžer utječe na organizacijsko poduzetništvo i organizacijske performanse te **predmet istraživanja** predstavlja stil vodstva

strateškog menadžera koji će omogućiti razvoj organizacijskog poduzetništva te povezanost stila vodstva i organizacijskog poduzetništva s organizacijskim performansama; zatim utvrđivanje razlike u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateškog menadžera. U istraživanju će se analizirati transformacijski, transakcijski i *laissez-faire* stil vodstva, a organizacijsko poduzetništvo promatra se kroz sljedeće dimenzije: inoviranje, pojavu novih poslovnih pothvata i samoobnovu poduzeća. Analizom raspoložive literature utvrđen je izostanak istraživanja koji na ovakav način pristupa analizi povezanosti navedenih koncepata i to kroz njihove dimenzije.

Vodstvo kao predmet istraživanja starijeg je datuma. O njemu se puno pisalo u popularnoj i stručnoj literaturi, stoga je često različito pojašnjavano. Usprkos postojanju opsežne literature i danas je privlačna tema za istraživanje, kako istraživačima tako i praktičarima. Vrlo vjerojatno je razlog tome složenost i važnost pojave, što je rezultiralo velikim brojem teorija vodstva. *Vodstvo* se može definirati kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“ (Northouse, 2010., str. 3.). Ranija istraživanja su vodstvo promatrala kao osobinu pretpostavljajući da je vođa onaj koji posjeduje određene kvalitete (Northouse, 2010., str. 12.). Noviji pristup, i onaj koji će se koristiti u istraživanju, polazi od toga da je vodstvo proces koji se može naučiti.

Različite teorije vodstva mogu se promatrati kroz tri temeljne skupine: 1) pristup temeljen na osobinama, 2) bihevioralan pristup i 3) kontingencijski pristup (Daft, 2008.). Prvi pristup se odnosi na istraživanje osobina koje pojedinca čine vođom. Drugi pristup (koji Northouse (2010.) naziva pristup temeljem na stilu) smatra da svaki vođa može prilagoditi svoje ponašanje odgovarajućim treniranjem. Kontingencijski pristup obuhvaća modele koji objašnjavaju povezanost između stilova vodstva i specifičnih situacija. Svaki pristup ima svoje prednosti i nedostatke (Northouse, 2010.). Danas se najčešće govori o „novim“ ili „modernim“ teorijama vodstva koje obuhvaćaju: transformacijsko, trening, „supervođenje“, vođenje služenjem / uslužno vodstvo i poduzetničko vođenje (Certo i Certo, 2012.). Promjena u odnosu na dosadašnje teorije vodstva je veća usredotočenost na zaposlenike, njihovu posvećenost i angažman u organizaciji. Istaknuto mjesto zauzima transformacijsko vodstvo koje se najčešće istražuje samostalno, ali i u usporedbi s transakcijskim vodstvom. Usporedo s transformacijskim vodstvom pojavljuje se karizmatičko vodstvo koje se ponekad izjednačava s transformacijskim jer je jedna od njegovih dimenzija upravo karizma. Češće se promatra kao posebna teorija. House (1977. prema Kuhnert i Lewis, 1987., str. 650.) opisuje karizmatičke

vođe kao osobe koje zbog svojih osobnih sposobnosti imaju dubok i izuzetan utjecaj na sljedbenike.

Istraživanje transformacijskog i transakcijskog vodstva započeo je Burns, a nastavio Bass koji istražuje „puni raspon vodstva“ (engl. *full range of leadership*) opisan s devet dimenzija obuhvaćenih s transformacijskim, transakcijskim i *laissez-faire* vodstvom. Bass (1998. prema Judge i Piccolo, 2004.) smatra da bez transakcijskog vodstva efekti transformacijskog vodstva ne bi bili mogući jer ono potiče na ostvarenja iznad očekivanja, odnosno transformacijsko vodstvo nije zamjena za transakcijsko vodstvo.

Transformacijsko vodstvo opisuje vođu koji „postavlja poželjne ciljeve, artikulira strategiju za njihovo postizanje te postavlja primjer koji treba slijediti“ (Slavić, Rijavec i Matić, 2019., str. 8.). Naziv vodstva proizlazi iz nastojanja vođe da transformira zaposlenike u sljedbenike koji nadilaze vlastite interese za interese organizacije. Naglašava postignuće, pripadnost i autonomiju te potiče zaposlenike na postizanje rezultata većih od očekivanog. Temeljno polazište ovog stila jesu osobne vrijednosti i vjerovanja vođe, a ne razmjena dobara između vođe i sljedbenika. Ključna ponašanja transformacijskih vođa jesu: artikuliranje ciljeva, izgradnja imidža, demonstriranje povjerenja i motiviranje (Kuhnert i Lewis, 1987.). Transformacijsko vodstvo predstavljaju sljedeće dimenzije: *idealizirani utjecaj ili karizma* (vođa usađuje sljedbenicima ponos, povjerenje i poštovanje), *inspirativna motivacija* (vođe prenose na svoje sljedbenike inspirativnu viziju), *intelektualna stimulacija* (vođa potiče zaposlenike da razmišljaju na drugačiji način i naglašava rješavanje problema uz prethodno promišljanje o mogućim načinima djelovanja) i *individualizirani pristup* (vođa delegira projekte radi stimuliranja učenja, pruža podršku i trening te se prema svakom podređenom odnosi kao prema pojedincu) (Hater i Bass, 1988.; Kuhnert i Lewis, 1987.).

Transakcijsko vodstvo ne bavi se osobnim razvojem zaposlenika već transakcijski vođa „ima obilježja tradicionalnog menadžera usmjerenog na postavljanje i izvršavanje razumnih ciljeva i rješavanje problema“ (Slavić, Rijavec i Matić, 2019., str. 8.). Vođa prepoznaje potrebe svojih podređenih na temelju kojih oblikuje odgovarajuće nagrade za obavljeni posao. Nadređeni i podređeni utječu jedan na drugog recipročno tako da svaki ostvaruje određenu vrijednost. U toj razmjeni transakcijski vođe pojašnjavaju uloge koje sljedbenici imaju i zadatke koje moraju izvršiti kako bi ostvarili osobne ciljeve dok ispunjavaju misiju organizacije. Vođa ima utjecaj jer je izvršavanje zadataka nadređenog u interesu sljedbenika.

To je učinkovito sve dok vođa uspješno ispunjava očekivanja svojih podređenih (Kuhnert i Lewis, 1987.). Poduzima korektivne aktivnosti ako podređeni ne ispunjavaju standarde. Transakcijsko vodstvo sadržano je u sljedećim dimenzijama: *uvjetno nagrađivanje* (vođa osigurava nagradu u skladu s ugovorom) i *aktivno i pasivno upravljanje pomoću izuzetaka* (aktivno – vođa nadzire rad sljedbenika i poduzima korektivne mjere ako je potrebno; pasivno – vođa jedva nadzire i interveniraju kad problem postaje ozbiljan) izbjegava davati naredbe ako sljedbenici izvršavaju zadatke kao inače i ako se ciljevi postižu) (Hater i Bass, 1988.; Kuhnert i Lewis, 1987.).

*Laissez-faire* vodstvo se zapravo i ne opisuje kao vodstvo jer vođa jednostavno izbjegava odgovornosti vođe, ne poduzima nikakve aktivnosti ili „čeka da problem naraste prije poduzimanja potrebnih mjera“ (Slavić, Rijavec i Matić, 2019., str. 8.; Kuhnert i Lewis, 1987., str. 205.). Iako ima neke sličnosti s pasivnim upravljanje pomoću izuzetaka, istraživači smatraju da se *laissez-faire* vodstvo mora promatrati odvojeno od ostalih stilova jer predstavlja odsustvo vodstva (Judge i Piccolo, 2004.).

Vrlo često menadžeri na čelu velikih poduzeća postaju zaokupljeni upravljanjem velikim brojem poslovnih jedinica, pa jednostavno zanemare ili propuste nove prilike, pravovremeno ne uoče prijetnje i prema tome ne razvijaju nove proizvode, tržišta i procese. Zato je potreban strateški menadžer koji će biti i poduzetnik, odnosno imati jasnu viziju poduzeća, postavljati trendove, biti spreman riskirati, biti motiviran da stvori nove proizvode/usluge i metode, mijenjati postojeći način rada koji više ne daje rezultate te djelovati na podređene tako da preuzmu inicijativu i osmisle nova rješenja.

Razvoj ideja i novih proizvoda i/ili usluga više ne može biti u domeni jednog čovjeka ili odjela u velikim organizacijama. Zato se velike organizacije sve više okreću razvoju poduzetništva kroz cijelu organizaciju. Tako istraživanje poduzetništva unutar organizacije postaje sve zanimljivije područje, što je vidljivo iz sve većeg broja radova koji problematici pristupaju i s teorijskog i s empirijskog aspekta. Ipak, koncepti koji opisuju unutarnje poduzetništvo ne razlikuju se samo u nazivlju, već i u sastavnim elementima. Tako se *organizacijsko poduzetništvo* u literaturi često naziva korporativnim poduzetništvom, a predstavlja područje istraživanja koje se još uvijek razvija, iako ne postoji općeprihvaćena definicija kao ni suglasnost oko granica niti sadržaja (Guth i Ginsberg, 1990., str. 6.; Gautam i Verma, 1997., str. 235.; Covin i Miles, 1999., str. 48.; Todorovic, Todorovic i Jun, 2015., str.

82.). Među velikim brojem naziva za organizacijsko poduzetništvo ponajprije na engleskom jeziku (npr. *corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation, intrapreneurship, organizational entrepreneurship, internal corporate venturing, entrepreneurial posture, entrepreneurial management*) „korporativno poduzetništvo” (Burgelman, 1983.a; Guth i Ginsberg, 1990.; Zahra, 1991.) i „poduzetnička orijentacija” (Covin i Slevin, 1989.; Lumpkin i Dess, 1996.; Wiklund, 1999.) najrašireniji su među znanstvenicima.

Poduzetnička orijentacija najčešće se promatra kroz dimenzije inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika koje su definirali Miller i Friesen (1982.) te Covin i Slevin (1991.). Kasnije su taj koncept Lumpkin i Dess (1996.) proširili s još dvije dimenzije: autonomija i kompetitivnost. Korporativno poduzetništvo autori opisuju kroz pokretanje poduzetničkog pothvata, inoviranje i samoobnovu ili stratešku obnovu (Guth i Ginsberg, 1990.; Zahra, 1991., 1993.b; Sharma i Chrisman, 1999.). U literaturi postoji nedosljednost u primjeni koncepata i njihovih dimenzija. Primjerice, Antoncic i Hisrich (2001.) istražuju pokretanje novog poduzetničkog pothvata, inoviranje, (samo)obnovu i proaktivnost pod nazivom „intrapoduzetništvo“ te kasnije Kearneya, Hisrich i Antoncic (2013.) dodaju i dimenziju preuzimanja rizika i koriste izraz korporativno poduzetništvo. Osim toga, pod pojmom korporativno poduzetništvo istraživači ponekad koriste dimenzije poduzetničke orijentacije (Zahra i Covin, 1995.; Barringer i Bluedorn, 1999.). Za potrebe ovog rada koristit će se koncept korporativnog poduzetništva jer je usmjeren na identificiranje stvarnih poduzetničkih aktivnosti u poduzeću, a ne samo na orijentaciju poduzeća prema poduzetništvu.

Potrebno je istaknuti da su istraživanja vodstva i organizacijskog poduzetništva najčešće provedena u zapadnim, odnosno razvijenim zemljama, kao što su Sjedinjene Američke Države (Liebersohn i O'Connor, 1972.; Yammarino, Spangler i Bass, 1993.; Tarabishy i dr., 2005.; Ensley, Pearce i Hmieleski, 2006.; Ling i dr., 2008.a) i zapadna Europa (Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.; de Jong i Den Hartog, 2007.; Wang, 2008.; Wang i Poutziouris, 2010.; Pieterse i dr., 2010.) koje posjeduju određenu poduzetničku kulturu, dok je u Hrvatskoj to smjer koji se tek počinje usvajati u praktičnom smislu. Bass (1996.b, str. 754.) navodi da je model transformacijskog i transakcijskog vodstva univerzalan u značajnoj mjeri osim u nekim situacijama koje su specifične, posebno u „nezapadnim“ kulturama. Slično su zaključili Den Hartog, House i Hanges (1999.) temeljem istraživanja provedenog u okviru

istraživačkog programa GLOBE<sup>1</sup> koji je obuhvatio barem tri države iz sljedećih geografskih regija: Afrika, Azija, Europa (središnja, istočna i sjeverna), Latinska Amerika, Sjeverna Amerika, Bliski istok, „Pacifički prsten“ (engl. *Pacific Rim*). Bit će zanimljivo istražiti jesu li modeli vodstva kao što je transformacijsko i transakcijsko primjenjivi i u velikim poduzećima u Hrvatskoj. Postoje određena istraživanja organizacijskog poduzetništva u Hrvatskoj, ali pritom je korišten model poduzetničke orijentacije i to među malim i srednjim poduzećima (Morić Milovanović, 2012.; Morić Milovanović i Laktašić, 2013.).

Uspjeh organizacije ovisi o učinkovitom vodstvu (Bass, 1990.a; Yukl, 2008.b). Pretpostavljajući povezanost između vodstva i organizacijskih performansi postavlja se pitanje koje je to primjereno vodstvo koje će osigurati ostvarenje željenih rezultata. Velik broj istraživanja bavi se utjecajem ponašanja vođe na rezultate pojedinca-sljedbenika (Podsakoff, MacKenzie i Bommer, 1996.; Dvir i dr., 2002.; Lo i dr., 2010.), kreativnost (Gumusluoğlu i Ilsev, 2009.a; Cheung i Wong, 2011.; Wang, Tsai i Tsai, 2014.) i zadovoljstvo poslom (Yang, 2012.; Yang, 2014.), a manje na organizacijsko poduzetništvo i organizacijske performanse posebice u velikim poduzećima.

Vodstvo i organizacijsko poduzetništvo se smatraju temeljnim elementima uspješnosti poduzeća (Yukl, 1999., 2008.b; Wang, 2008.; Wang i Poutziouris, 2010.). Učinkoviti vođa osigurava jasno strateško usmjerenje i motivira zaposlenike prema ostvarenju strateških ciljeva, što će se odraziti na rezultate poduzeća, posebice ako postoji podrška za inoviranje (Howell i Avolio, 1993.; Elenkov, 2002.). Da bi organizacija mogla osigurati rast i profitabilnost, potrebni su učinkoviti vođe koji će stvoriti kontekst koji potiče zaposlenike da traže nove prilike i preuzimaju rizike koji će dugoročno rezultirati superiornim organizacijskim performansama.

Unaprjeđivanje organizacijskih performansi zauzima središnje mjesto u većini istraživanja iz područja menadžmenta i poduzetništva. *Organizacijske performanse* odnose se na pokazatelje uspješnosti organizacije u postizanju ciljeva te daju povratnu informaciju vodstvu organizacije o učinkovitosti odabranog načina djelovanja i poslovanja. Organizacijske performanse jesu multidimenzionalan koncept pa bi učinkovit sustav procjene performansi trebao obuhvatiti ne samo financijske već i nefinancijske pokazatelje (Gupta i Govindarajan,

---

<sup>1</sup> GLOBE = engl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*



1982.; Venkatraman i Ramanujam, 1986.; Kaplan i Norton, 1992.; Morgan i Strong, 2003.; Rauch i dr., 2004.; O'Regan, Ghobadian i Sims, 2005.). Kada se mjerila uspješnosti mogu jednostavno numerički izraziti, koristit će se izraz kvantitativne performanse, a kvalitativne kada je efekte teško mjeriti.

Kvantitativne performanse koje se najčešće koriste u istraživanju povezanosti organizacijskih performansi i poduzetništva te vodstva jesu rast i profitabilnost (Covin i Slevin, 1991.; Zahra, 1991., 1993.a, 1993.b; McDougall i dr., 1994.; Zahra i Covin, 1995.; Lumpkin i Dess, 1996.; Morris i Sexton, 1996.; Antoncic i Hisrich, 2001.; Yang, 2008.). Antoncic i Hisrich (2001.) promatraju rast kao prosječan godišnji rast broja zaposlenika i prosječan godišnji rast prodaje u apsolutnim terminima dok relativni rast prikazuju kao rast tržišnog udjela. *Profitabilnost* se najčešće opisuje kroz rentabilnost imovine (ROA), rentabilnost prometa (ROS) i rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) (Venkatraman i Ramanujam, 1986.; Antoncic i Hisrich, 2001.). Kvalitativne performanse usmjerene su na vrednovanje efekata nematerijalne imovine, kao što su zaposlenici, klijenti, učenje, sposobnost prilagodbe promjenama, organizacijska kultura, imidž poduzeća, društvena odgovornost i sl. Zbog sveobuhvatnijeg pristupa u mjerenju performansi koristit će se kvantitativna i kvalitativna mjerila.

Ovisno o tome jesu li podaci o organizacijskim performansama prikupljeni iz financijskih izvještaja organizacije ili procjenu vrši sam menadžer, razlikuje se *objektivan* i *subjektivan pristup* (Venkatraman i Ramanujam, 1987.; Ketokivi i Schroeder, 2004.; Richard i dr., 2009.; Santos i Brito, 2012.). U istraživanjima je zastupljeniji subjektivan pristup jer menadžeri nevoljko iznose financijske podatke ili nisu spremni uložiti dodatan napor prilikom anketiranja da pribave precizne informacije o različitim financijskim pokazateljima. Upravo zato istraživači pribjegavaju subjektivnom pristupu, jer su istraživanja pokazala da postoji korelacija između objektivnih i subjektivnih (percipiranih) procjena performansi (Dess i Robinson, 1984.; Venkatraman i Ramanujam, 1986.; Jennings i Young, 1990.; Dawes, 1999.; Guthrie, 2001.; Wall i dr., 2004.). Kako bi se subjektivni pristup učinio pouzdanijim, obično se traži procjena u odnosu na konkurente ili prosjek industrije te kroz određeni vremenski period, najčešće tri godine. U radu je naglasak stavljen na subjektivni pristup, kako bi se osiguralo veće sudjelovanje u istraživanju. Pored toga, na temelju podataka pribavljenih iz financijskih izvještaja, za poduzeća čiji su ispitanici naveli i naziv korišteni su i objektivni pokazatelji performansi.

Neovisno je li riječ o vodstvu ili organizacijskom poduzetništvu, važnu ulogu ima okolina. Upravo usklađenost s okolinom determinira uspjeh neke organizacije. Utjecaj okoline na poduzeća analiziran i potvrđen je u više istraživanja (Zahra 1991., 1993.b; Antoncic i Hisrich, 2001.), stoga se u okviru ovog rada okolina, tj. dinamičnost okoline, promatra kao kontrolna varijabla. Dinamičnost okoline odnosi se na percipiranu nestabilnost tržišta zbog kontinuiranih promjena, pa se i manifestira kroz stupanj promjene u okolini i nepredvidivost promjene (Zahra, 1991.; Khandwalla, 1977.). Visok stupanj nepredvidivih promjena govori o dinamičnoj okolini. Dinamičnost ujedno intenzivira rivalstvo jer ohrabruje ulazak na tržište, stoga poduzeća koja smatraju svoju okolinu dinamičnom naglašavaju poduzetništvo.

Često su u literaturi strateški menadžeri kritizirani zbog prevelikog naglaska na kratkoročne rezultate dok nisu podržavali poduzetničke aktivnosti koje donose dugoročne rezultate. Nespremnost na potporu poduzetničkim aktivnostima može proizlaziti iz manjka vlasništva nad organizacijom kojom upravljaju (Jones i Butler, 1992.; Wright i dr., 1996.). Poduzetničke aktivnosti mogu ugroziti njihove plaće i zahtijevati nove vještine za upravljanje novim pothvatima. Osim toga, postoji mogućnost gubitka posla, ako se novi pothvat ili inovacija ne pokaže uspješnom. Upravo ta kratkoročna perspektiva vodi suzdržavanju od ulaganja u nove poduzetničke pothvate ili inoviranje. Jedan od mogućih načina poticanja strateških menadžera na pružanje potpore poduzetništvu u organizaciji je povećanje njihova vlasničkog udjela. Time se naglašava usmjerenost prema dugoročnim rezultatima kako bi se osigurao razvoj organizacije (Zahra, Neubaum i Huse, 2000.). Ujedno, strateški menadžeri su sudjelovanjem u vlasništvu nad organizacijom ovlašteni pokretati i upravljati poduzetničkim aktivnostima, posebice onim koje će dugoročno povećati vrijednost organizacije (Hitt, Hoskisson i Ireland, 1994.). Stoga se može pretpostaviti da će se strateški menadžer više ponašati kao poduzetnik, ako je ujedno i vlasnik poduzeća ili barem posjeduje veći vlasnički udio (50 % i više).

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

- 1) stil vodstva strateškog menadžera
- 2) organizacijsko poduzetništvo
- 3) organizacijske performanse
- 4) vlasnički udio strateškog menadžera.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Istraživanje vodstva seže u daleku prošlost, ali još uvijek predstavlja atraktivno područje istraživanja jer se okolina neprestano mijenja, pa se i vođe moraju prilagođavati novonastalim uvjetima. Ne postoji najbolji stil vodstva i upravo otud velik broj teorija koje pokušavaju ponuditi odgovor na pitanje koji će stil vodstva odgovarati pojedinoj situaciji. S obzirom na to da postoji velik broj varijabli koje pritom treba uzeti u obzir, svaki od pristupa ima svoje prednosti i nedostatke, odnosno niti jedan ne nudi jednoznačan odgovor. Slično kao vodstvo, i poduzetništvo unutar organizacije nije novo područje istraživanja, ali je još uvijek predmetom interesa mnogih znanstvenika, istraživača i praktičara. Zapravo, svaki nov pristup pokušava prevladati nedostatke prethodnog i ponuditi preciznije odgovore na postavljena pitanja i bolja rješenja.

S obzirom na to da postoji nedostatak literature koja se bavi istraživanjem povezanosti stila strateškog menadžera i organizacijskog poduzetništva (osobito kroz sljedeće dimenzije: inoviranje, pokretanje novog poslovnog poduhvata i samoobnova organizacije) te organizacijskih performansi u velikim poduzećima, smatra se opravdanim empirijski istražiti teorijski pretpostavljeni odnos između stila vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.

Svrha istraživanja je ispitati teorijski model i pretpostavljene veze između stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i performansi na primjeru velikih poduzeća u Hrvatskoj. Rezultati empirijskog istraživanja trebali bi omogućiti bolje razumijevanje koristi od primjene određenog stila vodstva za razvoj organizacijskog poduzetništva, što je onda vidljivo kroz ostvarivanje ciljane razine performansi poduzeća. Istraživanjem će se obuhvatiti i utvrđivanje povezanosti vlasničkog udjela strateških menadžera i razine organizacijskog poduzetništva.

Slijedom navedenog moguće je definirati sljedeće ciljeve istraživanja:

- istražiti različite pristupe vodstvu s posebnim naglaskom na koncepte transformacijskog i transakcijskog vodstva te *laissez-faire* stila vodstva;
- istražiti dosadašnje pristupe organizacijskom poduzetništvu, posebice njegove dimenzije;
- ispitati povezanost između stilova vodstva i dimenzija organizacijskog poduzetništva;
- ispitati povezanost između stilova vodstva i organizacijskih performansi;

- ispitati povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi;
- ispitati postoji li razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera.

Navedene ciljeve moguće je promatrati iz nekoliko perspektiva: kao znanstveni, operacionalni i pragmatični cilj. Znanstveni cilj odnosi se na analizu vodstva koja opisuje strateškog menadžera i temeljnih dimenzija organizacijskog poduzetništva te organizacijskih performansi s kvantitativnog i kvalitativnog aspekta, utvrđivanje njihove povezanosti te uključuje oblikovanje modela koji će objasniti povezanost tih elemenata. Operacionalni cilj odnosi se na verifikaciju modela, odnosno testiranje postavljenih hipoteza kao pretpostavljenih odnosa među dimenzijama navedenih koncepata. Pragmatični cilj ogleda se u koristi identificiranja prikladnog stila vodstva koji će omogućiti razvoj organizacijskog poduzetništva i postizanje poslovnih rezultata temeljem stajališta da je vodstvo proces koji se može i naučiti. Rezultati ovog istraživanja mogli bi pomoći poduzećima u razvijanju učinkovitih vođa.

### **1.3. Znanstvene metode istraživanja**

Disertacija će sadržavati teorijski i empirijski dio, pri čemu je metodologija istraživanja različita.

Istraživanjem za stolom prikupljeni su podaci o opisanoj problematici koji su korišteni za teorijski dio rada. U teorijskom dijelu rada prikazat će se dosadašnja teorijska i empirijska saznanja prikupljena iz raspoloživih izvora literature. Relevantnim izvorima literature smatraju se recenzirani znanstveni i stručni radovi objavljeni u knjigama, zbornicima, časopisima i sličnoj literaturi. Budući da se najnovija saznanja objavljuju u časopisima, najbrojniji izvori literature su članci. Za pribavljanje recentnih saznanja domaćih autora čija se empirijska istraživanja pretežito odnose na Republiku Hrvatsku koristi se portal Hrčak koji predstavlja portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske. Pristup člancima objavljenim u časopisima na svjetskoj razini moguć je preko *online* baza podataka, kao na primjer, EBSCOhost, ScienceDirect, Emerald Insight, Springer Link, Wiley Online Library, SAGE Journals, Taylor & Francis itd.

Prilikom istraživanja i prezentiranja spoznaja iz korištene literature i iznošenja vlastitih zaključaka temeljem analize literature koristit će se sljedeće metode znanstvenog istraživanja: metoda kompilacije (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja); metoda deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja); metoda komparacije (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima); metoda klasifikacije (postupak podjele jednog općeg pojma na posebne pojmove koja je sistematska, dosljedna i potpuna); metoda analize (postupak rastavljanja složenog predmeta spoznaje na njegove činitelje ili sastavne dijelove); metoda sinteze (postupak objedinjavanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele); metoda generalizacije (postupak uopćavanja pojmova u zaključke koji će biti primjenjivi na istraživanje koje je predmetom ove doktorske disertacije); metoda indukcije i dedukcije (postupci kojima će se donositi zaključci o predmetnim pojavama, bilo na način da se izvode od općeg prema pojedinačnom, u teorijskom dijelu, ili pak obrnutim slijedom u empirijskom dijelu rada); metoda apstrakcije i konkretizacije (postupci kojima će se odvojiti nebitni, a istaknuti bitni elementi predmeta istraživanja) (Zelenika, 2000.; Kukić i Markić, 2006.).

Operacionalizacija empirijskog dijela istraživanja obuhvaćala bi sljedeće korake:

- Operacionalizacija konceptualnog modela istraživanja.

Teorijski model sastoji se od četiri područja istraživanja: stil vodstva strateškog menadžera, organizacijsko poduzetništvo, organizacijske performanse, menadžersko vlasništvo. U dostupnoj literaturi identificirane su skale koje mjere koncepte iste ili slične onima u ovom istraživanju. Procjena pouzdanosti postojećih skala čini osnovu za razvoj i kasniju validaciju mjernih instrumenata oblikovanih za potrebe istraživanje.

- Oblikovanje metodologije empirijskog istraživanja.

Ova disertacija temelji se na kvantitativnom istraživačkom pristupu. Osnova ovog pristupa je „oslanjanje na teoriju ili hipotezu, odnosno istraživanje služi provjeri postavljene teorije ili hipoteze. (...) Istraživanja u okviru ovog pristupa su oblikovana kako bi osigurala objektivnost, pouzdanost i mogućnost poopćavanja“ (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 16.). Dakle, usmjerenje istraživanja je na prikupljanju kvantitativnih podataka, odnosno istraživanje je statističko-analitičko. Ključni elementi metodologije empirijskog istraživanja su pojašnjeni u šestom poglavlju rada, a odnose se na: izbor uzorka i

protokol istraživanja, dizajn upitnika (istraživački instrument) te pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta.

- Primjenu statističkih metoda i analizu podataka.

Statističke metode primjerene za analiziranje podataka pribavljenih anketiranjem su: deskriptivna statistička analiza, univarijatna statistička analiza (korelacija, t-test, ANOVA) i multivarijatna statistička analiza (faktorska analiza, višestruka hijerarhijska regresijska analiza).

U postupku istraživanja javljaju se etičke dileme u svim fazama: u fazi prikupljanja i korištenja izvora literature, u fazi izrade nacrt istraživanja, prilikom pristupanja ispitanicima, u fazi prikupljanja podataka i u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata (Takalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić, 2010., str. 5.). Stoga se u svim navedenim fazama nastojao osigurati etičan pristup istraživanju.

#### **1.4. Struktura rada**

U svrhu ispunjenja prethodno postavljenih ciljeva, a temeljem definiranog problema i predmeta istraživanja, doktorska disertacija sadrži sedam tematskih cjelina.

U prvom dijelu, *Uvodna razmatranja*, elaborira se problem i predmet istraživanja, definiraju se svrha i ciljevi istraživanja, znanstveni i operacionalni, te pojašnjavaju metode istraživanja. Posljednji dio poglavlja sadrži sažeti opis strukture doktorske disertacije.

Naslov drugog poglavlja je *Značajke vrhovnog menadžmenta i teorijski okvir vodstva*. Poglavlje obuhvaća zadatke i uloge vrhovnog menadžmenta s osvrtom na velika poduzeća te pojašnjenje karakteristika menadžerskog vlasništva u kontekstu agencijske teorije. Razjašnjavaju se pojmovi, kao što je vođenje i vodstvo, odnos između vodstva i menadžmenta. Nakon toga daje se pregled različitih teorija vodstva, kao što su teorije osobina, bihevioralne teorije i kontingencijske teorije te posebno transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Nadalje, prikazuju se i instrumenti koji su razvijeni za potrebe mjerenja stilova vodstva, s posebnim osvrtom na Višefaktorski upitnik vodstva (engl. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) koji je korišten u istraživanju.

*Organizacijsko poduzetništvo – poduzetništvo unutar organizacije* naslov je trećeg dijela rada i ima za cilj opisati razvoj koncepta organizacijskog poduzetništva i različitost nazivlja. Uspoređuju se koncept korporativnog poduzetništva i poduzetničke orijentacije. Zatim slijedi analiza dimenzija organizacijskog poduzetništva. S obzirom na pojavu relativno novog trenda, pojašnjava se koncept strateškog poduzetništva kao noviji pristup u istraživanju koji integrira strateški menadžment i organizacijsko poduzetništvo.

Četvrto poglavlje naslovljeno je *Organizacijske performanse – multidimenzionalni pristup*. Budući da vrhovni menadžment snosi najveću odgovornost za ostvarivanje željenih rezultata, u ovom dijelu se elaboriraju organizacijske performanse, odnosno njihova podjela na kvantitativna i kvalitativna mjerila.

U petom poglavlju s naslovom *Konceptualni model povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi* predstavlja se model koji istražuje povezanost vodstva, organizacijskog poduzetništva i performansi u velikim poduzećima. Analiziraju se pretpostavljene veze unutar modela i raspravlja o njima.

Šesto poglavlje nosi naslov *Empirijsko utvrđivanje povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi*. Sadržaj ovog poglavlja jest prikaz istraživačkih hipoteza s obrazloženjem, objašnjenje metodologije istraživanja te analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja. U poglavlju je prikazan postupak provođenja istraživanja, opis istraživačkog instrumenta i metode korištene za obradu podataka te se daje osvrt na etički aspekt istraživanja. Analiza podataka odnosi se na svaki koncept posebno te njihovu povezanost.

Završno poglavlje, *Zaključna razmatranja*, sadrži sažetak ukupnih rezultata i doprinos istraživanja. Pojašnjavaju se ograničenja istraživanja, kao i smjernice za daljnja istraživanja.

## **2. ZNAČAJKE VRHOVNOG MENADŽMENTA I TEORIJSKI OKVIR VODSTVA**

Vrhovni menadžment odgovoran je za cjelokupno poduzeće i njegovu budućnost. Među najvažnijim zadacima izdvajaju se komuniciranje vizije i misije te strateških ciljeva, oblikovanje organizacijske kulture i poticanje te razvoj poduzetničkog duha koji omogućuje prilagodbu promjenjivim uvjetima (Buble, 2000., str. 10.).

U velikim poduzećima funkcija menadžera najčešće je odvojena od funkcije vlasnika te je potrebno razumijevanje njihovog odnosa koje se manifestira kroz organizacijsku uspješnost. Menadžeri i vlasnici organizacije ne moraju imati jednake interese i ciljeve te, kako bi osigurali usklađenost njihovih ciljeva, vlasnici koriste različite mehanizme, od kojih je jedan sudjelovanje u vlasništvu nad organizacijom.

Vođenje se često izjednačava s upravljanjem. Iako se može smatrati ključnom funkcijom menadžmenta jer uspješan menadžer mora biti i vođa, potrebno je istaknuti specifičnosti. Koliko je istraživanje vodstva neiscrpna tema govori i velik broj teorija vodstva koje pokušavaju ponuditi odgovore na pitanja što čini uspješnog vođu i koje aktivnosti poduzima kako bi osigurao dugoročnu uspješnost organizacije. Na temelju toga razvijen je i niz instrumenata za mjerenje stilova vodstva koji onda omogućuju kreiranje alata i programa za razvoj uspješnog vođe.

U nastavku su predstavljeni zadaci i uloge vrhovnog menadžmenta te specifičnosti menadžerskog vlasništva. Posebno se ističe razlikovanje pojmova koji se povezuju s vodstvom te kratak pregled pristupa vodstvu i instrumenti za mjerenje stilova vodstva.

### **2.1. Zadaci i uloge vrhovnog menadžmenta**

Poslovne organizacije, kao i javne organizacije, organi su društva. One postoje kako bi ispunile specifičnu svrhu i zadovoljile potrebe društva ili pojedinca. Nasuprot tome menadžment je organ neke organizacije. Sam sebi nije svrha te odvojen od organizacije u čijoj je funkciji ne predstavlja menadžment (Drucker, 1974., str. 39.). Drucker (1974.) navodi tri temeljna zadatka koja su jednako važna, ali u osnovi različita, a menadžment ih mora izvršiti



kako bi organizacija mogla ispunjavati svoju funkciju i dati svoj doprinos: oblikovati viziju i misiju organizacije, učiniti posao produktivnim i omogućiti zaposlenicima postizanje rezultata, upravljati društvenim utjecajima i društvenim odgovornostima. Konkretnije, ističe da je primarni zadatak menadžmenta ostvarivanje ekonomskih performansi, uvažavanje specifičnosti i potreba zaposlenika i njihovo zadovoljenje radi ostvarivanja zadataka i ciljeva te zadovoljenje potreba kupaca jer su organizacije psihološki, geografski, kulturno i društveno dio zajednice. To su zadaci koje treba realizirati istovremeno i nije opravdano dati prevagu jednom od njih. Nadalje, Drucker (1974.) dodaje „vrijeme“ kao dodatnu dimenziju koja je sveprisutna, u svakom problemu, odluci i akciji menadžera. Menadžment treba uvijek razmišljati o sadašnjosti i budućnosti, kratkoročno i dugoročno. Problem nije riješen ostvarivanjem trenutnog profita, ako se time ugrožava dugoročno zdravlje, čak i opstanak organizacije.

Drucker (1974., str. 45.) ističe da menadžer mora upravljati i unaprjeđivati ono što već postoji i što je poznato. Na postojećim tržištima postoje tehnologije, proizvodi i usluge, postrojenja i oprema su u funkciji, kapital je investiran, zaposlenici obavljaju svoje zadatke itd. U tom kontekstu zadatak menadžera je optimizirati prinose iz tih resursa. To se obično odnosi na efikasnost, raditi bolje ono što se već radi. Fokus je na troškovima – nastoji se izvući što više uz što manje korištenje resursa (Drucker, 1974.; Robbins i Coulter, 2007.). Potrebno je istovremeno osigurati i efektivnost. Fokus je na prilikama koje će generirati prihod, stvarati tržišta i mijenjati ekonomske karakteristike postojećih proizvoda i tržišta. Efektivnost je temelj uspjeha dok je efikasnost minimalni uvjet za opstanak nakon što je uspjeh postignut. Efikasnost podrazumijeva raditi stvari na pravi način, a efektivnost raditi prave stvari (Drucker, 1974.; Robbins i Coulter, 2007.). No, menadžer treba biti i poduzetnik – usmjeravati resurse iz okruženja koje daje slabije rezultate u područja koja nude visoke ili rastuće efekte. Treba stvarati sutrašnjicu. To zahtijeva sistematičnu analizu i težak posao danas. Poduzetništvo u organizaciji treba stvoriti posao koji je danas sposoban stvarati budućnost. Poslovna organizacija mora biti sposobna pridonositi ekonomiji i društvu povrh trajanja života pojedinca ili cijele generacije. Ovjekovječenje organizacije je ključan poduzetnički zadatak.

Drucker (1974., str. 379.) smatra menadžere temeljnim i ujedno najskupljim resursima organizacije. Potrebne su godine da se izgradi tim menadžera, ali se može potrošiti u kratkom razdoblju lošeg upravljanja. Koliko je menadžer uspješan u upravljanju, određuje postizanje

ciljeva organizacije. Stav zaposlenika, prije svega odražava stav, sposobnost i strukturu menadžmenta pojedine organizacije. Velikim dijelom je efektivnost zaposlenika određena načinom kojim se njima upravlja.

Riječi na engleskom jeziku *manager* i *management* u hrvatskom jeziku prevode se kao „menadžer“ i „menadžment“. Slično je i s drugim stranim jezicima – teško su prevodive (Drucker, 1974., str. 390.). Štoviše, njihovo se značenje često drugačije tumači. Ranije, u povijesti teorije i prakse menadžmenta, menadžer se definirao kao netko tko je odgovoran za rad drugih ljudi ili tko je drugima govorio što će raditi i kako (Robbins i Coulter, 2007., str. 4.). Time se njegova funkcija razlikovala od funkcije vlasnika i „nemenadžerskih“ zaposlenika. Danas to nije tako jednostavno. Robbins i Coulter (2007., str. 5.) navode da je menadžer netko tko koordinira i nadgleda rad drugih ljudi kako bi se ostvarili organizacijskih ciljevi. On pomaže drugima da obave posao. Ključni posao menadžera je prepoznati ulogu i važnost drugih ljudi. Mary Parker Follet, istraživačica s početka 20. stoljeća, definirala je menadžment kao „umjetnost obavljanja zadataka putem drugih ljudi“ (Daft, 2008., str. 7.). Menadžment je postao posao koji se može analizirati, istraživati i sistematično unaprjeđivati.

Uloga menadžera je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva kombiniranjem i korištenjem različitih organizacijskih resursa (Certo i Certo, 2012., str. 6.). Polazeći od toga u prvoj polovini 20. stoljeća Henri Fayol prvi je utvrdio pet temeljnih funkcija koje menadžeri obavljaju: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje (Oldcorn, 1990.; Robbins i Coulter, 2007.). Te su funkcije i danas osnova svakog udžbenika iz područja menadžmenta u ponešto izmijenjenom nazivlju: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Planiranje obuhvaća postavljanje ciljeva i strategija za njihovo ostvarivanje te razvoj planova za integriranje i koordiniranje aktivnosti. Menadžeri su odgovorni za oblikovanje i strukturiranje zadataka kako bi se organizacijski ciljevi ostvarili. Trebaju razviti mehanizam za provedbu planova. Stoga funkcija organiziranja podrazumijeva utvrđivanje zadataka koji se trebaju obaviti, tko će ih napraviti i kada, kako će zadaci biti grupirani, tko će odgovarati kome i sl. Budući da su zaposlenici središnji resurs u organizaciji, potrebno ih je voditi u odgovarajućem smjeru, što se odnosi na motiviranje, rješavanje konflikata, utjecanje na pojedince ili timove i komuniciranje. U konačnici, kako bi osigurali da se ciljevi ostvaruju i posao obavlja prema planu, menadžeri moraju kontrolirati i evaluirati učinke. Ako stvarni rezultati ne odgovaraju prethodno postavljenim ciljevima, poduzimaju korektivne aktivnosti. U stvarnosti se ove funkcije ne odvijaju upravo tim redoslijedom (planiranje, organiziranje,

vođenje, kontroliranje), ali to ne umanjuje njihovu važnost i to su zadaci koje menadžer izvršava kada upravlja. Ipak, u današnjem svijetu rada menadžeri trebaju nov pristup koji će se više osloniti na koordinaciju i komunikaciju, a manje na naređivanje i kontroliranje. Područje menadžmenta prolazi kroz revoluciju koja od menadžera traži da naprave više s manje, da osiguraju posvećenost zaposlenika, da radije vide promjenu nego stabilnost kao prirodu stvari, da prenesu viziju i kulturne vrijednosti na zaposlenike koji će onda moći stvoriti kolaborativno i produktivno radno okruženje (Daft, 2008., str. 6.).

U tradicionalno strukturiranim organizacijama (koje imaju oblik piramide) menadžeri se mogu opisati kao menadžeri na najnižoj razini (prva razina menadžmenta), srednjoj razini (srednji menadžment) i najvišoj razini (vrhovni menadžment) (Robbins i Coulter, 2007., str. 6.). *Prva razina menadžmenta* odgovorna je za „nemenadžerske“ zaposlenike koji su zaduženi za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Njihova primarna briga je primjena pravila i procedura radi postizanja efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke podrške i motiviranje podređenih (Daft, 2008., str. 15.). *Srednji menadžment* upravlja radom prve razine menadžmenta. Njihov zadatak je implementacija strategija i politika koje je definirao vrhovni menadžment (Daft, 2008., str. 14.). *Vrhovni menadžment* je odgovoran za donošenje odluka i planova koji se odnose na cijelu organizaciju. Bave se dugoročnim uspjehom organizacije i analizom vanjske okoline (Daft, 2008., str. 14.). No, nemaju sve organizacije oblik piramide. Primjerice, neke organizacije obavljaju zadatke korištenjem timova koji se mijenjaju kako se pojavljuju novi projekti. Neovisno o tome, postojat će netko tko će usmjeravati njihov rad, a ta će osoba (ili tim) predstavljati „glavu“ organizacije.

Neovisno o razini na kojoj se menadžer nalazi preuzima različite uloge. Tako je Henry Mintzberg istražujući rad menadžera zaključio da obavljaju deset različitih uloga koje su međusobno povezane (Robbins i Coulter, 2007.; Daft, 2008.; Buble, 2006.). Tih deset uloga grupirao je u tri kategorije: interpersonalna, informacijska i uloga odlučivanja. *Interpersonalna uloga* predstavlja aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s ljudima (izvan ili unutar organizacije) te druge aktivnosti koje su često ceremonijalne i simbolične prirode, a to su: uloga reprezentanta, uloga vođe i uloga osobe za vezu. Uloga reprezentanta uključuje izvršavanje raznih rutinskih aktivnosti društvene i pravne naravi, kao na primjer primanje gostiju, potpisivanje dokumenata i sl. Odgovornost za motiviranje podređenih odnosi se na ulogu vođe. Uloga osobe za vezu sadrži održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća. *Informacijska uloga* uključuje prikupljanje, primanje i diseminaciju

informacija, odnosno održavanje i razvoj informacijske mreže. Razlikuju se tri informacijske uloge: uloga osobe za nadzor, uloga diseminatora i uloga glasnogovornika. Uloga osobe za nadzor uključuje traženje i prikupljanje tekućih informacija iz različitih izvora. Diseminator prenosi informacije iz vanjske okoline ili od podređenih članovima organizacije. Uloga glasnogovornika obuhvaća prijenos informacija o organizaciji vanjskoj okolini. *Uloga odlučivanja* obuhvaća aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija, a obuhvaća četiri uloge: ulogu poduzetnika, ulogu korektora, ulogu alokatora resursa i ulogu pregovarača. U ulozi poduzetnika menadžer traži prilike i inicira promjene. Uloga korektora odnosi se na odgovornost za poduzimanje korektivnih aktivnosti u slučajevima važnih i neočekivanih odstupanja od zadanih veličina te obuhvaća rješavanje konfliktnih situacija. Uloga alokatora resursa uključuje raspoređivanje različitih resursa: zaposlenika, opreme, budžeta i dr. Uloga pregovarača uključuje formalno pregovaranje i pogađanje da bi se ostvarili željeni rezultati.

Strateški menadžeri su osobe na najvišoj hijerarhijskoj razini u poduzeću, u pravilu se nalaze na korporacijskoj i poslovnoj razini (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 555.). Na korporacijskoj razini to su uprava i izvršni direktor (engl. *chief executive officer* – CEO) i čine vrhovni menadžment koji je odgovoran za upravljanje cjelokupnom organizacijom. Izvršni direktor je ključna osoba u strateškom menadžmentu koju se najčešće identificira i smatra odgovornom za uspjeh strategije (Pearce i Robinson, 1995., str. 353.). Izvršni direktor često se izdvaja od ostalih članova vrhovnog menadžmenta jer su njemu odgovorni svi članovi organizacije (Daily i dr., 2002., str. 391.) Naziv koji se u literaturi na engleskom jeziku često pojavljuje jest tim vrhovnih menadžera (engl. *top management team* – TMT). Strateški menadžeri na poslovnoj razini direktori su pojedinih samostalnih organizacijskih jedinica. Njihova strategijska uloga sastoji se u provođenju općih stajališta i usmjerenja korporacijskih strategija u konkretne strategije organizacijskih jedinica.

Jedna od najvažnijih odgovornosti vrhovnog menadžmenta je prenošenje vizije, oblikovanje organizacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji organizaciji omogućuje inoviranje i prilagodbu promjenama u okruženju (Daft, 2008., str. 14.; Morić Milovanović, 2009., str. 29.). Organizacije moraju odbaciti pretpostavku da oni koji su na vrhu jedini mogu imati poduzetničku inicijativu. Zadatak vrhovnog menadžmenta je stvoriti okruženje u kojem se poduzetništvo može razviti te omogućiti razvoj poduzetničkog procesa od dna organizacije

prema vrhu. Temelj za to je odgovarajuća organizacijska kultura (Ghoshal i Bartlett, 1995., str. 89.; Morić Milovanović, 2009., str. 29.; Allio, 2013., str. 10.).

Vrhovni menadžeri promatraju sebe kao dizajnere strategija, arhitekta struktura i upravljače sustava koji usmjeravaju i vode organizacije. I to je filozofija koja je od pedesetih do osamdesetih godina 20. stoljeća donijela rezultate. Bartlett i Ghoshal (1994.) smatraju, međutim, da od devedesetih godina ovakav pristup više nije učinkovit zbog mnogobrojnih kompetitivnih, tehnoloških i tržišnih promjena. Proučavajući uspješna velika poduzeća u različitim industrijama zaključili su da njihovi vođe imaju jednaku filozofiju:

a) *Naglasak stavljaju na izgradnju snažne organizacijske misije, a manje ističu strateški plan* (Bartlett i Ghoshal, 1994.).

Vrhovni menadžeri moraju stvoriti organizaciju s kojom se zaposlenici mogu identificirati, biti ponosni i kojoj se žele posvetiti. Oni moraju pretvoriti zaposlenike od onih koji imaju ugovorni odnos s ekonomskim entitetom u posvećene članove organizacije koja ima svrhu.

b) *Fokusiraju se više na efektivne menadžerske procese, a manje na formalnu organizacijsku strukturu* (Ghoshal i Bartlett, 1995.).

Menadžeri počinju promatrati organizaciju kao portfelj dinamičnih procesa, a ne kao hijerarhiju statičnih uloga. Izdvajaju se tri temeljna procesa: proces koji generira kreativnost i poduzetništvo na prvoj razini menadžmenta, proces koji gradi kompetentnost preko unutarnjih granica organizacije i proces koji promiče kontinuiranu obnovu strategija i ideja koje pokreću poslovanje.

c) *Više brinu o razvoju sposobnosti i širenju perspektiva svojih zaposlenika, a manje o kontroliranju njihova ponašanja* (Bartlett i Ghoshal, 1995.).

Danas je posebno važno da menadžer angažira jedinstvena znanja, vještine i sposobnosti svakog zaposlenika. Propituju se Taylorove<sup>2</sup> postavke koje zagovaraju korištenje sustava i politika koji ukalupljaju pojedince, a potiče se razvoj filozofije utemeljene na individualnom pristupu koji potiče različitost gledišta i osnažuje zaposlenike da razviju vlastite ideje.

Od vođe se očekuje da pojasni svrhu i vrijednosti, postavi smjer, izgradi zajedništvo i upravlja promjenama. Drugim riječima, vođe moraju strateški upravljati – razviti misiju, održivu

---

<sup>2</sup> Frederick W. Taylor obično se naziva „ocem znanstvenog menadžmenta“ jer je njegov primarni cilj bio povećati efikasnost zaposlenika znanstvenim oblikovanjem poslova (Certo i Certo, 2006., str. 29.).

strategiju, fokusirani plan, nadzirati implementacijski proces i pripremiti se za diskontinuitet kontinuiranim praćenjem okruženja (Allio, 2013., str. 8.).

Istražujući što vođu jedne poslovne organizacije čini učinkovitim Maidique, Atamanik i Perez (2014.) intervjuirali su 25 direktora velikih poduzeća i nakon provedene analize utvrdili šest kritičnih kompetencija: samosvjesnost (razumijevanje „sebe“), posjedovanje „moralnog kompasa“, učinkoviti slušatelj, sposobnost dobre procjene, sposobnost uvjerljivog komunikatora i vođenje s ustrajanjem. Kad se nekog naziva vođom, uvijek se misli na dobrog vođu. No, sve češće se može čitati o neuspjesima izvršnih direktora mnogih velikih poduzeća. Može se onda reći da su primjeri loših vođa oni kojima nedostaju navedene kompetencije pa nisu dobro procijenili konkurente, pretpostavili interese poduzeća svojim, nisu bili uporni u ispunjenju postavljenih ciljeva (Allio, 2013., str. 4.).

Upravo zbog važnosti koju imaju u organizaciji vrhovni menadžment je zanimljivo područje proučavanja. Empirijsko i teorijsko istraživanje vrhovnog menadžmenta pripada različitim kategorijama, npr. agencijskoj teoriji, teoriji strateškog vodstva, teoriji transformacijskog vodstva, teoriji osobnosti (Cannella i Monroe, 1997.). Agencijska teorija promatra vrhovne menadžere kao agente dioničara koje predstavljaju stavljajući naglasak na troškove koji proizlaze iz odvojenosti vlasništva i kontrole (Jensen i Meckling, 1976.; Fama i Jensen, 1983.). Teorija strateškog vodstva (engl. *upper echelons*) smatra da organizacije odražavaju karakteristike (vrijednosti i kognitivna baza) svojih vrhovnih menadžera kroz njihove strateške izbore (Hambrick i Mason, 1984.). Teorija transformacijskog vodstva tvrdi da performanse organizacije ovise o sposobnosti vrhovnog menadžera da transformira svoje sljedbenike (Northouse, 2010.).<sup>3</sup> U teoriji osobnosti izdvaja se petodimenzionalni model ličnosti koji obuhvaća „velikih pet“ čimbenika (engl. *Big Five*): neuroticizam, ekstrovertiranost, otvorenost, ugodnost i savjesnost. Svaka teorija pristupa iz različite perspektive, stoga imaju svoje prednosti i ograničenja. Zapravo je nemoguće konstruirati teoriju koja je istovremeno precizna i jednostavna (Weick, 1979. prema Cannella i Monroe, 1997.).

---

<sup>3</sup> Detaljnije u poglavlju 2.4.4. *Transformacijsko i transakcijsko vodstvo*

## 2.2. Menadžersko vlasništvo

Menadžeri imaju ulogu upravljanja poduzećem te o njihovom radu ovisi uspjeh i opstanak poduzeća, odnosno, odgovorni su za ostvarivanje rezultata organizacije ili nekog njezinog dijela. Menadžment je neovisan o vlasništvu nad organizacijom – to je funkcija, disciplina, zadaća, a menadžeri su profesionalci koji taj posao izvršavaju (Drucker, 1974., str. 6.). Njihovo poznavanje poslovanja daje im prednost u odnosu na vlasnike dionica u modernoj korporaciji. U uspješnim poduzećima mogu financirati ulaganja iz zadržane dobiti, što slabi utjecaj sadašnjih i budućih dioničara (Tipurić, 2008., str. 15.).

U korporaciji se isprepliću različiti ekonomski i neekonomski ciljevi. Kao zastupnici (cijelog poduzeća), a ne samo vlasnika dionica, menadžeri balansiraju interese javnosti i dioničara, kreditora, zaposlenika, države i drugih. Pored toga imaju vlastite ciljeve koji ne moraju biti u skladu s maksimizacijom dugoročnog bogatstva dioničara već teže vlastitim prihodima, statusu, sigurnosti posla i dr. Tako se razvio menadžerski kapitalizam, koji se temelji na napuštanju poimanja uloge menadžera kao zastupnika isključivo interesa dioničara te razvoju definicije menadžera kao zastupnika interesa poduzeća kao zasebnog entiteta čiji opstanak i uspjeh nije usko vezan za vlasnike dionica. Disperzija vlasničke strukture, uporaba širokog spektra nevlasničkih instrumenata financiranja i rast važnosti društvene odgovornosti slabili su položaj dioničara, a jačali položaj menadžmenta te utjecali na razdvajanje kontrole od vlasništva u poduzeću (Tipurić, 2008., str. 15.).

Vlasništvo se definira kao veza među različitim dioničarima i određuje njihovu relativnu moć (Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 950.), odnosno predstavlja izvor moći koji se koristi za podršku ili suprotstavljanje menadžmentu ovisno o tome kako je koncentrirano i kako se koristi (Lee i O'Neil, 2003., str. 2003.). Vlasništvo određuje odnose organizacije s dioničarima i horizont investiranja (Zahra, 1996.a, str. 1716.). Iz perspektive agencijske teorije menadžersko vlasništvo usklađuje interese principala i agenta.

Upravo proučavanje odnosa vlasničke i kontrolne funkcije bio je poticaj za razvoj agencijske teorije (engl. *Agency theory*) čiji su začetnici Jensen i Meckling (1976.). Agencijska teorija opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između principala (tj. dioničara) i agenta (tj. menadžera). Agencijski odnos promatra se kao ugovor prema kojem jedna ili više osoba

(principal(i)) angažiraju drugu osobu (agenta) za obavljanje neke usluge u njihovo ime, što uključuje i prenošenje ovlasti odlučivanja agentu (Jensen i Meckling, 1976., str. 308.). U korporativnom upravljanju agencijski odnos određen je situacijom u kojoj vlasnik poduzeća delegira posao upravljanja poduzećem menadžeru. No, danas je područje agencijske teorije prošireno na situacije delegiranja neke aktivnosti u cilju provedbe neke zadaće, pa tako u odnosima unutar diverzificirane korporacije vrhovni menadžment preuzima ulogu principala, a menadžment divizijske jedinice ulogu agenta (Tipurić, 2008., str. 123.).

Ako obje strane u odnosu maksimiraju svoju korist, postoji opravdan razlog za vjerovanje da agent neće uvijek djelovati u najboljem interesu principala. Stoga, principal poduzima određene mjere koje generiraju troškove, pa se i nazivaju agencijskim troškovima, a odnose se na troškove nadgledanja, troškove vezanja i rezidualni gubitak. Principal može ograničiti odstupanja od svog interesa uspostavljanjem odgovarajućih poticaja za agenta i preuzimanjem troškova nadgledanja namijenjenih ograničavanju odstupajućih aktivnosti agenta. Pored toga, u nekim situacijama platit će agentu trošenje sredstava (troškovi vezivanja) kako bi se osigurao da neće poduzeti određene radnje koje bi naštetile principalu ili da će principal dobiti kompenzaciju ako poduzme takve aktivnosti. Novčana protuvrijednost smanjenja blagostanja kojoj je izložen principal zbog različitosti koje postoje u odlučivanju koje vrši agent i odlučivanju, koje maksimira bogatstvo principala, također predstavlja trošak agencijskog odnosa, a naziva se „rezidualni gubitak“ (Jensen i Meckling, 1976., str. 308.).

Agencijska teorija bavi se rješavanjem dvaju problema koji se javljaju u agencijskom odnosu. Prvi razlog pojave agencijskog problema jest situacija kada su ciljevi principala i agenta u konfliktu i kada je principalu teško ili skupo provjeriti što agent zapravo radi. Drugi problem odnosi se na dijeljenje rizika, a pojavljuje se kada principal i agent imaju drugačije stavove prema riziku, što znači da će preferirati drugačije aktivnosti, ovisno o različitoj sklonosti riziku (Eisenhardt, 1989., str. 58.).

Fokus agencijske teorije je utvrđivanje najefikasnijeg ugovora koji će regulirati odnos između principala i agenta. Postavlja se pitanje je li efikasniji *ugovor temeljen na ponašanju agenta* (npr. plaća, hijerarhijski položaj) ili *ugovor temeljen na rezultatima* (npr. provizije, dioničke opcije, transfer vlasničkih prava)? Prva pretpostavka jest da su ugovori temeljeni na



rezultatima učinkoviti u obuzdavanju oportunitizma<sup>4</sup> agenta. Smatra se da takvi ugovori usklađuju preferencije agenta i principala jer nagrade za oboje ovise o istim aktivnostima i stoga se konflikt i vlastiti interesi između principala i agenta smanjuju. Primjerice, Jensen i Meckling (1976., str. 313.) smatraju da će se, kako se smanjuje vlasnički udio menadžera, njegov poticaj za ulaganjem napora u poduzetničke aktivnosti smanjiti. Štoviše, možda će izbjegavati takve aktivnosti jer zahtijeva previše posla i napora. Druga pretpostavka jest da informacijski sustav također obuzdava oportunitizam agenta jer informira principala o ponašanju i djelovanju agenta, te on shvaća da ne može zavaravati principala (Eisenhardt, 1989., str. 59.). Stoga su ugovori temeljeni na ponašanju agenta primjereniji kada postoji učinkovit informacijski sustav.

Ugovor temeljen na rezultatima usmjerava ponašanje usklađivanjem preferencija agenta i principala, ali uz cijenu transferiranja rizika na agenta. Rizik se pojavljuje jer su rezultati samo djelomično ovisni o ponašanju. Naime, vladine politike, ekonomska situacija, tehnološke promjene i sl. mogu generirati varijacije u rezultatu koje su izvan kontrole menadžera. Kada postoji neizvjesnost rezultata, primjereniji je ugovor koji se temelji na ponašanju (Eisenhardt, 1989., str. 61.). U situaciji kada rezultati poduzetničkih aktivnosti u većoj mjeri ovise o utjecajima iz vanjske okoline i predstavljaju značajnu novost (npr. revolucionarna inovacija, razvoj novog pothvata), menadžeri će biti skloniji ugovorima temeljenim na ponašanju jer podržavaju poduzetničko ponašanje. S druge strane, primjerice inkrementalno inoviranje nosi manji rizik te je vezanost ugovora za rezultate prihvatljivija opcija menadžerima.

Prikladnost pojedinog ugovora ovisit će i o stavovima pojedinca prema riziku. Kako se smanjuje nesklonost riziku agenta (npr. bogat agent), primjereniji je ugovor temeljen na rezultatu jer se rizik prenosi na agenta. Obrnuto, kako raste nesklonost riziku agenta, povećava se trošak prenošenja rizika na agenta i primjereniji je ugovor temeljen na ponašanju. Dakle, ako se želi potaknuti menadžera na preuzimanje rizika kao značajke poduzetničkog ponašanja, potrebno je ugovore temeljiti na ponašanju, a ne rezultatu (Antončić, 2003., str. 11.). S druge strane, kako principal postaje manje sklon riziku, atraktivnije je prebaciti rizik na agenta, odnosno, primjereniji je ugovor temeljen na rezultatu (Eisenhardt, 1989., str. 62.).

---

<sup>4</sup> Oportunitizam se odnosi na sebično djelovanje agenta, polazeći od pretpostavke da svi pojedinci teže maksimizaciji vlastite koristi. Agenti su motivirani samo vlastitim interesom i skloni su svaku situaciju iskoristiti u svoju korist (Tipurić, 2008., str. 118.).

Mjerljivost rezultata također određuje primjerenost pojedinog tipa ugovora. Tako je rezultate koji zahtijevaju dugi rok izvršavanja, uključuju timski ili zajednički rad ili proizvode „mekani“ rezultat, teško mjeriti ili ih je teško mjeriti u razumnom vremenu. U takvoj situaciji su privlačniji ugovori temeljeni na ponašanju. Suprotno, kada je rezultate lako mjeriti, primjereniji je ugovor temeljen na rezultatu (Eisenhardt, 1989., str. 62.). Najčešće poduzetničke aktivnosti zahtijevaju duži rok realizacije (npr. razvoj inovacija), rad u timu (npr. pokretanje poduzetničkog pothvata) i „mekani“ rezultat (npr. obnova poduzeća u smjeru razvoja poduzetničke kulture), što pretpostavlja ugovor temeljen na ponašanju. Ako, međutim, poduzetničke aktivnosti pozitivno utječu na performanse poduzeća, što povećava i njegovu vrijednost, a time i bogatstvo vlasnika, za pretpostaviti je da će vlasnici biti naklonjeni poduzetništvu u organizaciji. Dakle, menadžeri čije su nagrade ovisne o rezultatu, a kada je ta nagrada povećanje vlasničkog udjela, više će se ponašati kao vlasnici.

Dok se za dioničare smatra da su neutralni prema riziku jer imaju diverzificirani portfelj, menadžeri nisu skloni riziku zbog svojeg koncentriranog ulaganja u specifično poduzeće (npr. znanje specifično za poduzeće, vještine i godine iskustva). Da bi zaštitili svoje bogatstvo i ljudski kapital vezan za poduzeće, agenti mogu odustati od rizičnih, ali profitabilnih investicijskih projekata koji su u interesu dioničara i, umjesto toga, preuzeti sigurne, ali suboptimalne investicijske projekte koji su u njihovom interesu (Rhou, Li i Singal, 2019., str. 122.; Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 950.; Jones i Butler, 1992.). Tako Wright i dr. (1996.) navode da investicije u nove pothvate povećavaju osobne troškove menadžera jer moraju savladati nove vještine i upravljati novom nesigurnošću zbog čega će menadžer propitivati poduzetništvo u organizaciji. Osim toga, postoji rizik od gubitka posla zbog loših poslovnih rezultata, koji mogu biti uzrokovani značajnim ulaganjima u inovacije ili izlaskom na nova tržišta koja su se pokazala neuspješnim. Naime, stopa neuspjeha novih proizvoda značajno se povećala te neka izvješća sadrže stopu između 40 % i 75 %, a druga između 50 % i 90 % (Sok i O'Cass, 2015., str. 156.). Radi izbjegavanja takvih rizika, menadžeri će se fokusirati na kratkoročne rezultate i neće ulagati u nove poduzetničke aktivnosti čiji su efekti vidljivi tek dugoročno te će previdjeti neke poduzetničke prilike (Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 950.). Osim toga, ako menadžer nije nagrađen za poduzetničke aktivnosti kroz neki dugi oblik, a ne plaću, imat će manje poticaja za bavljenje poduzetništvom te će biti skloniji slijediti svoje interese (Jones i Butler, 1992., str. 738.). Kako bi postigli usklađivanje interesa između menadžera i dioničara, zagovornici agencijske teorije predlažu menadžerima dati veći postotak vlasničkog udjela u poduzeću, za što se očekuje da će povećati sklonost riziku i

vrijednost poduzeća. Na taj način bogatstvo menadžera postaje ovisnije o dugoročnim rezultatima organizacije, što nameće potrebu za poduzetničkim aktivnostima.

Briga menadžera oko potencijalnog gubitka plaće zbog rizičnih aktivnosti može umanjiti njihovu sklonost riziku. U suštini, menadžeri mogu izgubiti posao i priljev osobnog dohotka zbog preuzetog rizika u slučaju lošeg rezultata poduzeća ili bankrota. Stoga plaća može usmjeriti pažnju menadžera na negativni potencijal varijacije u rezultatima. Suprotno tome, poticaji za sudjelovanjem u vlasništvu (dioničke opcije i udjeli) mogu usmjeriti pozornost menadžera na pozitivni potencijal varijacije u rezultatima. Vjerojatno će menadžeri koji su skloniji riziku preferirati nagrade koje su većim dijelom varijabilne (npr. mogućnost sudjelovanja u vlasništvu), a manje fiksne (npr. plaća) (Wright i dr., 2007., str. 82.). Razlika u sklonosti riziku može se, međutim, pojaviti ovisno o tome potiče li se sudjelovanje u vlasništvu poduzeća kroz dioničke opcije ili udjele (dionice poduzeća). Dioničke opcije uglavnom nude mogućnost dobitka bez rizika gubitka. Menadžeri ostvaruju dobitak kada cijena dionica raste, ali ne gube kada pada, jer tada neće iskoristiti svoju opciju. Wright i dr. (2007.) u svojem istraživanju potvrdili su da će s većim preuzetim rizikom poduzeća dioničke opcije rasti, pa je i menadžer skloniji riziku. S druge strane vlasnički udio čini menadžere izložene pozitivnim, ali i negativnim varijacijama u rezultatu. Poticaji u obliku dionica povećat će donošenje odluka koje uključuju veći rizik, ali do razine dok se vlasnički udio kreće od zanemarivog do umjerenog. Zbog toga što su ponekad vrhovni menadžeri obvezni ili prisiljeni posjedovati više dionica poduzeća nego je to razumno iz perspektive optimalnog osobnog portfelja, menadžeri mogu postati manje skloni riziku. Dakle, kada je značajan dio bogatstva menadžera koncentriran u jednoj investiciji, tj. njegovu poduzeću, može smatrati razumnim smanjiti rizik vezan za tu investiciju. Ti su menadžeri izloženi preuzimanju prevelikog rizika jer je njihov cijeli ljudski kapital uložen u poduzeće. Preuzimanje većeg rizika povećava nesklonost riziku (Wiseman i Gomez-Mejia, 1998., str. 136.). Dakle, u trenutku kada razina vlasništva značajno naraste, menadžeri postaju manje skloni riziku iako empirijska istraživanja nude različite zaključke (Morck, Shleifer i Vishny, 1988.; Connelly i dr., 2010.). Usporedivo, Florackis, Kostakis i Ozkan (2009.) utvrdili su da postoji značajna povezanost između menadžerskog vlasništva i performansi poduzeća, ali samo na niskoj razini menadžerskog vlasništva (nižoj od 15 %). S druge strane, smatraju da rezultati istraživanja ne vode do jasnih zaključaka o obliku krivulje povezanosti vlasništva i uspješnosti na višim razinama menadžerskog vlasništva. Sličan zaključak imaju Deb i

Wiklund (2017.), navodeći da u malim poduzećima veći vlasnički udio smanjuje poduzetničku orijentaciju.

Budući da se bogatstvo menadžera veže uz uspješnost poduzeća, vlasnički udio ih može motivirati da donose odluke koje povećavaju vrijednost organizacije, iako su rizične (Coles, McWilliams i Sen, 2001.). Budući da rezultati takvih odluka nisu vidljivi odmah, zahtijeva dugoročan pogled na organizaciju. Menadžersko vlasništvo utječe na strateške izbore poduzeća, koji odražavaju sklonost prema riziku. Jedan od takvih strateških izbora je organizacijsko poduzetništvo. U dosadašnjim istraživanjima izdvajanja za istraživanje i razvoj (Lee i O'Neil, 2003.) su predstavljala mjeru poduzetničkih aktivnosti u poduzeću te se pokazalo da postoji pozitivna povezanost između menadžerskog vlasništva i izdvajanja za istraživanje i razvoj (Rhou, Li i Singal, 2019.). Francis i Smith (1995.) su utvrdili da u poduzećima gdje izvršni direktor ili menadžment kao grupa ima značajan udio u vlasništvu, postoji veći broj patenata i veći je fokus na unutarnjem razvoju nego na akvizicijama u odnosu na poduzeća čije je vlasništvo disperzirano.

Zagovornici agencijske teorije smatraju da su dva važna aspekta vlasništva koja mogu utjecati na poticaj menadžera da razvijaju poduzetništvo u organizaciji: menadžersko vlasništvo i vlasništvo moćnih dioničara (Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 950.). Prema agencijskoj teoriji promicanje organizacijskog poduzetništva zahtijeva povećavanje vlasničkog interesa vanjskih direktora<sup>5</sup> (Finkelstein i D'Aveni, 1994.), povećavanje vlasničkog interesa direktora u organizaciji kako bi uskladili vlastite ciljeve s ciljevima dioničara i osiguravanje prisutnosti ključnog dioničara koji nadzire vrhovnog menadžera i potiče organizacijsko poduzetništvo. Vanjski direktori skloni su snažnom uključivanju u nadzor nad menadžerima i osiguravanju strateških promjena. Osim toga, njihovo poznavanje drugih organizacija, situacije na tržištu i uopće u okolini može menadžerima poslužiti za prepoznavanje poduzetničkih prilika. No, nije potvrđena veza između rasta broja vanjskih direktora u odboru i organizacijskog poduzetništva, posebno ako nemaju vlasnički udio jer nisu dovoljno motivirani da prate i da se značajnije uključe u aktivnosti poduzeća, niti imaju dovoljno vremena i sposobnosti da obrade veliku količinu informacija o aktivnostima poduzeća (Zahra, 1996.a; Zahra, Neubaum i Huse, 2000.; Daily i Dalton, 1992.).

---

<sup>5</sup> Vanjski direktori su članovi odbora bez trenutne ili prethodne profesionalne ili osobne veze s organizacijom. Često su menadžeri u drugim organizacijama ili ključni donositelji odluka u složenijim organizacijama (Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 954.; Fama i Jensen, 1983., str. 315.).

Organizacijsko poduzetništvo može povećati vrijednost dioničarima stvarajući radno okruženje koje podržava individualni i organizacijski rast pružanjem zaposlenicima priliku za korištenje kreativnih vještina, ubrzavanje odgovora organizacije na tržišne promjene i stvaranjem kulture koja održava krosfunkcijsku suradnju. Usprkos tome, vrhovni menadžment možda to neće podržati. Karijerizam i sustav nagrađivanja koji se temelji na kratkoročnim rezultatima može obeshrabriti menadžere u poticanju inicijativa organizacijskog poduzetništva. Osim toga, neuspjeh poduzetničkih aktivnosti (npr. pothvata) može naštetiti reputaciji menadžera i povećati rizik od otkaza, pa menadžeri razvijaju averziju prema riziku (Zahra, 1996.a, str. 1715.).

Polazeći od pretpostavke da je transformacijsko vodstvo prikladno za razvoj organizacijskog poduzetništva, analizirajući razne studije koje su se bavile transformacijskim vodstvom, Judge i dr. (2006., str. 209.) zaključili su da je veza između transformacijskog vodstva i uspješnosti poduzeća veća kada je izvršni direktor i vlasnik. Nadalje, Tibus (2010.) ističe da je transformacijsko ponašanje izraženije kod žena koje su ujedno i vlasnice poduzeća u odnosu na žene na poziciji menadžera ili u odnosu na muškarce.

Postoji rastući interes za istraživanjem utjecaja upravljačkih i vlasničkih struktura na organizacijsko poduzetništvo (Zahra, 1996.a, str. 1713.). Razvoj organizacijskog poduzetništva zahtijeva značajne promjene u kulturi, strukturi i menadžerskom stilu (Zahra, 1991.). Budući da promjene stvaraju nesigurnost, uspjeh se ne može postići bez snažne podrške više razine menadžmenta. Menadžeri koji to čine preuzimaju značajan rizik jer je mali broj novih proizvoda koji uspiju, a oni koji i uspiju postaju profitabilni tek nakon nekoliko godina. Dakle, iako je organizacijsko poduzetništvo važno za rast organizacije, predstavlja rizik koji može umanjiti uspjeh i bogatstvo organizacije i njezinih dioničara (Zahra, Neubaum i Huse, 2000., str. 948.).

Temeljem zaključaka Brandstättera (1997. prema Rauch i Frese, 2000., str. 109.) da su osobine ličnosti osnivača poduzeća slične pojedincima koji namjeravaju pokrenuti vlastito poduzeće te da su osnivači stabilniji i nezavisniji u usporedbi s poduzetnicima koji su preuzeli poduzeće i menadžerima, može se očekivati da će poduzetničke osobine biti izraženije kod strateškog menadžera – vlasnika (osnivača). He (2008.) je utvrdio da su poduzeća s osnivačima koji su ujedno i izvršni direktori uspješnija od poduzeća koja imaju profesionalnog izvršnog direktora. Osnivač ulaže vrijeme, energiju i svoje vrijednosti u proces

stvaranja i izgradnje organizacije. Takvo ulaganje potiče njegovu posvećenost i identificiranje s organizacijom za razliku od profesionalnog menadžera koji se zapošljava izvana.

### **2.3. Pojmovno određenje vodstva – različitost pojmova**

Vođe na vrhu velikih organizacija imaju potencijal promijeniti tijek povijesti. Iako je važnost njihovih odluka izuzetna, često je učinkovito vodstvo u očima promatrača. Premda se učinkovitost vodstva promatra kroz rezultate, treba uzeti u obzir da nisu svi efekti pod kontrolom vođe. Čini se da percepcija vođe nije određena samo našim vlastitim vrijednostima, već i percipiranim rezultatima neovisno o ponašanju vođe koje jest ili nije generiralo takav rezultat. Stoga je područje istraživanja vodstva težak zadatak (Judge i dr., 2006.).

Vodstvo nije novo područje istraživanja. Štoviše Bass (1990.b) smatra da je to najstarija profesija iz perspektive brige o ljudskom razvoju i preživljavanju. Povijest je prepuna priča o vođama kao što su proroci, poglavice i kraljevi. Zbog svoje složene prirode i izazova u tumačenju vodstva razvile su se mnogobrojne teorije i još uvijek se to područje istraživanja nije iscrpilo (Hunt i Dodge, 2000.). Sistematično znanstveno istraživanje vodstva započelo je ranih 1930-ih godina (House i Aditya, 1997., str. 409.). Osim znanstvenih i stručnih istraživanja postoji niz knjiga i priručnika iz popularne literature koji opisuju primjere uspješnih vođa (Allio, 2013., str. 4.). Istraživači vodstvo promatraju kao osobinu, kao ponašanje, kao proces. Pritom se koriste različite kvalitativne i kvantitativne metode, a istraživanja su provedena u različitim kontekstima: malim i velikim poduzećima, privatnim i javnim organizacijama.

Neiscrpnost u istraživanju vodstva proizlazi iz tumačenja da se ono pojavljuje i razvija tijekom vremena te ga je teško „(ob)uhvatiti“. Štoviše, Allio (2013., str. 8) smatra da je koncept vođe, povijesno definiran, umjetni konstrukt ili iluzija. Navodi da se vođa ponaša kao Higgssova čestica, aktivira i potiče članove organizacije kada su interakciji te se vodstvo može pojaviti u moći koju prenosi na posvećene sljedbenike. Vođa se pojavljuje kada situacija to zahtijeva, odnosno vidljivo je nakon određenog događaja. Tako bi mnogi rekli: „Tek kad vidim što je pravo vodstvo, znat ću što je vodstvo.“ (Hesselbein, Goldsmith i Beckhard, 1996., str. 293. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 467.).

Postoji velik broj definicija vodstva; Bennis i Nanus skupili su ih čak 300 (Dawson, 1996. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 469.). Stogdill (1974. prema Jago, 1982., str. 315.) navodi da postoji gotovo onoliko definicija vodstva koliko je osoba koje su pokušale definirati koncept. Tako se vodstvo promatra kao srž grupnih procesa, kao postupak ili ponašanje, a promatra se i iz perspektive osobina (Northouse, 2010., str. 2.). Najčešće se tumačenju vodstva pristupa iz gledišta osobina i procesa (Jago, 1982.; Yukl, 1989.; Northouse, 2010.). Jago (1982., str. 315.) navodi da proces vodstva podrazumijeva korištenje neprinudnog utjecaja na usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti članova organizirane grupe prema ispunjenju zajedničkih ciljeva. Kao osobina, vodstvo je kombinacija karakteristika koje se pripisuju onima koji su uspješni u primjeni takvog utjecaja. Velik broj knjiga prikazuje vodstvo kao osobne karakteristike vođe pokušavajući utvrditi iscrpnu listu karakteristika koje opisuju (uspješnog) vođu. No, posjedovanje određenih osobina vođe nije dovoljno jer se one manifestiraju tek u interakciji sa sljedbenicima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 471.).

U novijoj literaturi vodstvo se definira kao *proces u kojem vođa utječe na sljedbenike da postignu određene ciljeve* (Robbins i Coulter, 2007.; Daft, 2008.; Northouse, 2010.). Vodstvo se opisuje kao proces, a ne osobina ili obilježje unutar samog pojedinca jer je to transakcijski događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika. Vođa utječe na sljedbenike i oni na njega te predstavlja interakcijski odnos. Ono uključuje utjecaj jer bez toga nema vodstva. Sljedbenici podrazumijevaju skupinu koja ima zajednički cilj, neovisno je li mala radna skupina ili cijela organizacija. Usmjerenost na ciljeve opisuje svrhu ili zadatak koji vođa sa sljedbenicima želi ostvariti (Northouse, 2010., str. 3.).

Promatranje vodstva kao osobine nalazi se u izjavi „vođe se rađaju“ ili „on je prirodni vođa“. Takvim osobama pripisuju se posebna urođena svojstva ili naslijeđena obilježja koja ih čine vođom i po njima se razlikuju od ostalih koji nisu vođe. Na osobinama koje opisuju vođu počiva cijela jedna teorija.<sup>6</sup> Ne postoji idealan spoj osobina koji nekoga čini uspješnim vođom. Najbolji svjetski vođe značajno se razlikuju, a ipak su dobri baš zbog jedinstvene kombinacije znanja, vještina i talenta kojima raspolažu i koriste. Srića (2004.) navodi da je idealni vođa „često kombinacija nesavršenih karakteristika koje savršeno djeluju zajedno“ (str. 13.).

---

<sup>6</sup> Detaljnije u poglavlju 2.4.1. *Vodstvo temeljeno na osobinama vođe.*

Premda se ponekad izjednačuju, menadžment i vodstvo nisu istoznačnice, ali jednako su važni za organizaciju i potrebni za uspjeh u složenom i prevrtljivom okruženju. Stupanj njihova preklapanja je predmet raznih neslaganja (Yukl, 1989., str. 253.). Vodstvo nije nešto mistično niti je bolje od menadžmenta ili njegova zamjena. To su različiti i komplementarni sustavi djelovanja (Kotter, 1990., str. 103.). Svaki sustav djelovanja obuhvaća odlučivanje o tome što učiniti, stvaranje mreže ljudi i odnosa koji mogu ostvariti agendu i pobrinuti se da ti ljudi zaista i obave posao (Kotter, 1990., str. 104.). No, svaki od ta tri zadatka ostvaruje se na različit način. Poduzeća upravljaju složenošću *planiranjem i budžetiranjem* – postavljanjem ciljeva (najčešće kratkoročno), utvrđivanjem detaljnih koraka za njihovo ostvarenje i raspodjelom resursa za realizaciju plana. Vodstvo pak sadrži *postavljanje smjera* – razvoj vizije za budućnost (dugoročno) i strategija koje će potaknuti promjene radi ostvarenja vizije. Menadžment razvija kapacitet za ostvarenje planova *organiziranjem i upravljanjem ljudskim potencijalima* – oblikovanje organizacijske strukture, pribavljanje kvalificiranih pojedinaca, prenošenje plana na zaposlenike, delegiranje odgovornosti za provedbu plana i konstruiranje sustava za praćenje implementacije. Ekvivalentna aktivnost vodstva jest *usklađivanje ljudi* – komuniciranje novog smjera i postizanje razine razumijevanja vizije kako bi zaposleni bili posvećeni njezinom ostvarenju. Konačno, menadžment osigurava realizaciju plana *kontrolom i rješavanjem problema* – nadziranje rezultata u usporedbi s planom, formalno i neformalno, identificiranje odstupanja te planiranje i organiziranje otklanjanja problema. Ostvarenje vizije iz perspektive vodstva zahtijeva *motiviranje i inspiriranje* – osigurati da ljudi idu u dobrom smjeru unatoč preprekama. Razliku između menadžera i vođe Bennis i Nanus (1985. prema House i Aditya, 1997., str. 444.) saželi su u rečenici: „Menadžeri rade stvari na pravi način. Vođe rade prave stvari.“

Učinkoviti menadžer treba biti i vođa, kao što i vođa treba upravljati. Robbins i Coulter (2007., str. 488.) vođu definiraju kao nekog tko može utjecati na druge i ima menadžerski autoritet. Zaleznik (1977., str. 68.) navodi da nije potreban genij ni heroj za menadžera, već upornost, naporan rad, inteligencija, analitička sposobnost i, možda najvažnije, tolerancija i dobra volja. Menadžer i vođa razlikuju se u motivaciji, osobnoj povijesti, načinu razmišljanja i djelovanja. Dok menadžment uključuje stabilnost, red i rješavanje problema unutar postojeće organizacijske strukture i sustava, vodstvo promiče vizionarstvo, kreativnost i promjene. Vodstvo zahtijeva propitivanje *statusa quo*, ali ne može zamijeniti menadžment. U opisivanju menadžmenta koristi se izraz *podređeni* (a ne *sljedbenici*), a u pojašnjavanju vodstva vođa vrši utjecaj, a ne oslanja se na menadžerski autoritet (Allio, 2013., str. 5.). Dobar menadžment



je potreban radi ostvarivanja postojećih ciljeva, a dobro vodstvo je potrebno za pomicanje organizacije prema budućnosti (Daft, 2008., str. 594.). Menadžeri, međutim, često imaju impersonalan, čak i pasivan stav prema ciljevima. Utjecaj koji vođa vrši u evociranju slika i očekivanja te oblikovanju želja i ciljeva određuje smjer poduzeća. Time se mijenja razmišljanje ljudi o tome što je poželjno, moguće i potrebno (Zaleznik, 1977., str. 71.). Polazeći od poimanja vodstva kao sposobnosti utjecaja na pojedinca ili grupu, izvor tog utjecaja može biti formalan jer proizlazi iz menadžerske pozicije u organizaciji, pa osoba jednostavno može preuzeti ulogu vođe zbog samog položaja. Ali nisu svi vođe menadžeri, niti su svi menadžeri vođe. Zbog formalnog autoriteta koji menadžer ima, ne znači da će biti sposoban i učinkovito voditi (Robbins i Judge, 2009.). Menadžeri postaju vođe postavljanjem vizije, smjera i strategije, inspiriranjem sljedbenika u organizacijskim jedinicama te ponašanjem koje podržava viziju i njezine inherentne vrijednosti (House i Aditya, 1997., str. 445.). Vodstvo je ključ koji otključava (ili zaključava) performanse i promjenu. Vodstvo je ono što proizlazi iz svrhovitih odnosa (Serrat, 2009.).

Razlike između menadžmenta i vodstva naveli su Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) u sljedećoj tablici.

**Tablica 1: Usporedba menadžmenta i vodstva**

MENADŽMENT	VODSTVO
1. aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije naporima drugih ljudi	1. bit vodstva je u slijeđenju jer bez slijeđenja nema vođenja
2. proces koordinacije čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije	2. ljudski čimbenik drži grupu na okupu i pokreće ih prema cilju
3. proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole	3. utjecaj, ponašanje, osobnost
4. širi pojam	4. užu pojam
5. orijentiran na zadatak	5. orijentiran na ljude i odnose među njima
6. bavi se procedurama i rezultatima	6. usmjereno je na interakcije među ljudima
7. proces obavljanja poslova	7. proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene

MENADŽMENT	VODSTVO
8. bavi se savladavanjem složenosti	8. bavi se svladavanjem promjena
9. odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji	9. nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji
10. proces čija je funkcija proizvoditi rezultate	10. proces čija je funkcija promjena
11. bavi se informacijama	11. traži i formira nove odnose/povezanosti
12. usmjeren na unutarnje operacije u organizaciji	12. usmjeren na vanjsko okruženje
13. brine o efikasnom korištenju resursa	13. traži nove izvore resursa
14. stvara granice	14. umanjuje granice
15. implementira viziju vođe i promjene	15. artikulira viziju organizacije i uvodi značajne promjene u organizaciju
16. održava i administrira organizacijsku infrastrukturu	16. osigurava inspiraciju i suočava se s izazovima vanjskog okruženja

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 478.

Menadžment se bavi upravljanjem složenošću. Njegove prakse i procedure zapravo su odgovor na pojavu velikih organizacija. Bez dobrog menadžmenta složena poduzeća postaju kaotična do razine koja može ugroziti opstanak samog poduzeća (Kotter, 1990., str. 104.). Dobar menadžment unosi red i sustavnost tako da oblikuje formalne planove, definira obrasce ponašanja koji opisuju organizacijsku kulturu i prate rezultate u odnosu na postavljene planove. Nasuprot tome, vodstvo se odnosi na savladavanje promjena. Vođe određuju smjer, razvijaju i prenose viziju te usklađuju djelatnosti ljudi i potiču ih na prevladavanje prepreka (Robbins i Judge, 2009.). Zaleznik (1977., str. 70.) smatra da se poduzetnička kultura razvija tek kad postoji vođa u organizaciji.

S obzirom na to menadžer, osim što mora biti i vođa, preuzima i ulogu poduzetnika. A ono što poduzetnika čini drugačijim od menadžera je ponajviše veće preuzimanje rizika. Poduzetnici stvaraju nešto novo, nešto različito; oni mijenjaju ili preobražavaju vrijednosti. Poduzetnik je pojedinac koji vidi priliku tamo gdje ostali vide kaos i konfuziju (Kuratko, 2000.). On izaziva nepoznato i neprestano stvara budućnost. Poduzetnik unosi bitne promjene u poduzeće

mijenjajući način proizvodnje ili pružanja usluga. Funkcija poduzetnika uključuje uočavanje i iskorištavanje prilika u okruženju, ali i njihovo stvaranje. Poduzetnik ne savladava samo postojeće situacije, već stvara nove situacije koje ostali tek pokušavaju shvatiti. Na određeni način poduzetništvo predstavlja kreiranje iznenađenja (Gilder, 1992., str. 297.).

## **2.4. Pregled teorija vodstva**

Teorije vodstva pokušavaju opisati što čini vodstvo, odnosno kako se postaje vođom. Budući da nema jednostavnog ni jednoznačnog odgovora, razvile su se mnogobrojne teorije koje se ne smiju promatrati izolirano jer svaki novi pristup dodaje novu dimenziju dotadašnjim spoznajama; u nastavku će se opisati najvažnije. Ujedno, često se kao sinonimi teorije vodstva koriste izrazi kao što je pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva te stilovi vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 479.). U literaturi je moguće pronaći različite pristupe u identificiranju teorija vodstva, ali suglasnost postoji oko tri temeljna pristupa: 1) vodstvo temeljeno na osobinama, 2) vodstvo temeljeno na ponašanju vođe – bihevioralni pristup i 3) kontingencijski pristup. Transformacijsko i transakcijsko vodstvo spadaju u skupinu „modernih“ teorija vodstva.

### **2.4.1. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe**

Pristup temeljen na osobinama vođe pojavio se među prvima 1930-ih godina istražujući individualne karakteristike koje univerzalno razlikuju vođe od osoba koje nisu vođe (House i Aditya, 1997., str. 410.). Ovaj pristup temelji se na *teoriji velikog čovjeka* koju je popularizirao povjesničar Thomas Carlyle. On je smatrao da je povijest svijeta biografija velikih ljudi (Carlyle, 1907. prema Judge i dr., 2002., str. 765.). Teorija velikog čovjeka bila je usmjerena na otkrivanje urođenih osobina i obilježja koje posjeduju istaknuti društveni, politički i vojni vođe (npr. Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon) (Northouse, 2010., str. 15). Kao teorija velikog čovjeka i pristup osobina polazi od postavke da vodstvo ovisi o osobnim karakteristikama vođe, ali za razliku od teorije velikog čovjeka ne pretpostavlja da je vodstvo u domeni samo nekoliko hrabrih ljudi (Judge i dr., 2002., str. 765.). Istraživao se velik broj različitih osobina, npr. spol, visina, fizička energija i izgled te psihološke karakteristike i motivi, npr. autoritarnost, inteligencija, potreba za postignućem, potreba za moći (House i Aditya, 1997., str. 410.; Robbins i Coulter, 2007., str. 489.). Bird

(1940. prema Geier, 1967.) je među prvima istraživao osobine vođe, te je pronašao 79 osobina u 20 različitih studija, pri čemu je samo 5 % njih zajedničko u 4 ili više istraživanja.

Ključna postavka vodstva temeljenog na osobinama je da se vođe rađaju, a ne stvaraju, odnosno da je svojstvo vođenja čovjeku urođeno i da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 480.). Budući da je polazište teorije osobnost vođe, mnogi teoretičari su pokušali identificirati koje karakteristike određuju efektivnog vođu, odnosno koja skupina karakteristika razlikuje vođe od osoba koje nisu vođe.

Kvalitativni pregledi literature koja se bavila osobinama vođe rezultirali su nizom različitih osobina povezanih s pojavom ili učinkovitošću vodstva (Stogdill, 1948.; Mann, 1959.; Kirkpatrick i Locke, 1991.; Hogan, Curphy i Hogan, 1994.; House i Aditya, 1997.). Najznačajnije osobine prikazane su u nastavku, a rezultat su pregleda dotadašnje literature.

**Tablica 2: Istraživanja osobina vođe**

<b>Teoretičar i godina</b>	<i>Stogdill (1948.)</i>	<i>Mann (1959.)</i>	<i>Lord, De Vader i Alliger (1986.)</i>
<b>Osobine</b>	Društvenost Inicijativa Ustrajnost Samopouzdanje Pripravnost Kooperativnost Inteligencija Uvid Odgovornost Prilagodljivost	Inteligencija Prilagodljivost Ekstrovertiranost Dominantnost Muževnost Konzervativizam	Inteligencija Muževnost Dominantnost
<b>Teoretičar i godina</b>	<i>Kirkpatrick i Locke (1991.)</i>	<i>Hogan, Curphy i Hogan (1994.)</i>	<i>House i Aditya (1997.)</i>
<b>Osobine</b>	Inicijativa Motivacija Poštenje Samopouzdanje	Ekstrovertiranost Kooperativnost Savjesnost Emocionalna stabilnost Inteligencija	Inteligencija Motivacija za društvenim utjecajem Prilagodljivost Samopouzdanje Motivacija za postignućem

Izvor: prema Northouse, P. G. (2010.): Vodstvo, 4. izdanje, MATE d. o. o., Zagreb

Neke osobine pojavljuju se u većini literature (npr. samopouzdanost), dok neke u nešto manjem broju (npr. prilagodljivost, društvenost, integritet). Osim toga, često su indikatori istog konstrukta, ali se smatraju različitim, npr. prilagodljivost i samopouzdanost su indikatori

konstrukta emocionalna stabilnost, a upornost i odlučnost su indikatori savjesnosti. S druge strane, neke se karakteristike ne smatraju osobinama ličnosti, npr. motivacija, znanje i inteligencija (Judge i dr., 2002., str. 765.). Anderson i Schneier (1978., str. 690.) ističu da studije navode mnoštvo karakteristika, ali samo su neke pojavljuju u više njih opisujući vođu, a ne vodstvo.

Unatoč tradiciji, rezultati istraživanja koja povezuju osobine ličnosti i vodstvo bili su proturječni i često razočaravajući. Kasnije studije dovele su u pitanje postojanje univerzalnih osobina vođa (Jenkins, 1947.), te su teoretičari vodstva zaključili da je istraživanje univerzalnih osobina uzaludno (Kenny i Zaccaro, 1983., str. 683.; House i Aditya, 1997., str. 401.). Štoviše, prema autorima Zaccaro, Foti i Kenny (1991., str. 308.) teoretičari vodstva se prema tom pristupu odnose s malo poštovanja. Primarnim izvorom skepticizma smatra se Stogdillov rad iz 1948. godine (Judge i dr., 2002., str. 765.), iako on nije zagovarao napuštanje istraživanja osobina već interakcijski pristup u kojem će se osobine promatrati u interakciji sa situacijom u kojoj se vođa nalazi. Stogdill (1948., str. 65.) je u pregledu literature uočio da pojedinac koji je vođa u jednoj situaciji neće biti vođa u drugoj situaciji. To ne znači da je vodstvo nepredvidivo ili slučajno. Naprotiv, situacijska priroda vodstva ukazuje na to da su obrasci vodstva, kao i obrasci izostanka vodstva dosljedni i stabilni.

Značajan napredak u razvoju ove teorije i operacionalizaciji osobina postignut je početkom 1980-ih godina (House i Aditya, 1997., str. 410.). Analizirajući velik broj ranijih istraživanja Lord, De Vader i Alliger (1986., str. 408.) utvrdili su da neke osobine mogu biti prediktori percepcije vodstva, ali njihovi zaključci izravno ne impliciraju niti da postoje osobine koje mogu predvidjeti performanse grupe ili organizacije nekog vođe niti da postoje određeni tipovi vodstva koji će dati superiornije rezultate. Kirkpatrick i Locke (1991., str. 56.) zaključuju da se vodstvo ne odnosi samo na osobine ličnosti, već one osiguravaju pojedincu potencijal za vodstvo. Ističu da vođe nisu kao drugi ljudi, iako ne moraju biti geniji ili sveznajući proroci. Vođe trebaju imati „pravi materijal“ i on nije jednako prisutan u svim ljudima (Kirkpatrick i Locke, 1991., str. 59.). Interes za ovaj pristup vidljiv je u novijim istraživanjima koje se bave vizionarskim i karizmatičnim vodstvom (Northouse, 2010.; House i Howell, 1992.).

Danas postoji velik broj istraživanja osobina ličnosti, ali veoma često su pristupi različiti na način da se istražuju pojedinačne dimenzije, što onda otežava usporedbu, posebice jer se u

tom slučaju koriste drugačije skale čija je pouzdanost i valjanost nepoznata. Najrasprostranjeniji jest petodimenzionalni model ličnosti poznatiji pod nazivom „The Big Five“ ili „Five-Factor Model“ (akronim OCEAN, Brandstätter, 2011., str. 223.), a ispituje opće osobine: ekstrovertiranost (engl. *extraversion* ili neki navode *surgency*), emocionalna stabilnost (engl. *emotional stability*) nasuprot neuroticizmu (engl. *neuroticism*), ugodnost (engl. *agreeableness*, *friendliness*), pouzdanost/savjesnost (engl. *dependability/conscientiousness*; neki promatraju kroz motivaciju za postignućem i pouzdanost) ili želja za postignućem (engl. *will to achieve*) te otvorenost prema iskustvu (engl. *openness to experience*) za koju se još koristi izraz intelekt, mašta i kultura (McCrae i Costa, 1987., str. 81.; Goldberg, 1990., str. 1217.; Goldberg, 1992., str. 26.; Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 344.; Judge i dr., 2002., str. 767.). Judge i dr. (2002., str. 773.) proveli su metaanalizu istraživanja povezanosti između navedenih pet dimenzija i vodstva. Zaključili su da je dimenzija ekstrovertiranosti najsnažnije povezana s vodstvom, zatim slijede pouzdanost, otvorenost, ugodnost, dok se neuroticizam nije pokazao značajnim prediktorom vodstva.

Kasnija nastojanja da se identificiraju osobine konzistentno povezane s vodstvom (procesom, ne osobom) bila su uspješnija (Robbins i Coulter, 2007., str. 489.). Unatoč tome, ostao je prisutan pesimizam u povezanosti između osobina ličnosti i vodstva.

Noviji pristup istraživanju utjecaja osobina na vodstvo uključuje emocionalnu inteligenciju (Robbins i Judge, 2009.; Northouse, 2010.). Istraživanje emocionalne inteligencije u znanstvenom kontekstu su započeli 1990. Mayer i Salovey, a definirali su je kao oblik društvene inteligencije koji uključuje sposobnost praćenja vlastitih i tuđih emocija i njihovo razlikovanje i korištenje informacija za usmjeravanje razmišljanja i djelovanja (Mayer i Salovey, 1993., str. 433.). Pretpostavlja se da će pojedinci koji su osjetljivi na vlastite emocije i njihov utjecaj na druge biti uspješniji vođe (Northouse, 2010.).

Značajke ovog pristupa vidljive su iz prednosti i nedostataka te moguće primjene:

*1. Sažetak* (House i Aditya, 1997.; Northouse, 2010.)

Pristup temeljen na osobinama usmjerava se na vođu, a ne proces vodstva, sljedbenike i situaciju. Nastoji utvrditi koje osobine opisuju vođu, a koje ga razlikuju od ostalih osoba koje nisu vođe. Ne govori, međutim, o tome kakav je vođa potreban u određenoj situaciji, već naglašava da je za uspješno vodstvo ključan vođa s određenim osobinama ili skupom osobina.

Implicira ideju da se vođe u znatnoj mjeri rađaju, a ne stvaraju, što otvara pitanje genetske predispozicije za učinkovito vodstvo.

### 2. *Prednosti* (Northouse, 2010.)

Promatranje vodstva iz perspektive osobina je intuitivno privlačno jer većina vođe smatra „posebnim“ pojedincima koji se po specifičnim kvalitetama razlikuju od drugih ljudi. Percepcija vođe kao nadarene osobe možda lakše objašnjava njihov uspjeh i rezultate. Druga prednost jest dugotrajnost i opsežnost istraživanja. Korijeni pristupa nalaze se u teoriji velikih ljudi početkom 20. stoljeća te unatoč kritikama krajem 1940-ih godina i razvoja novih pristupa, interes za ovo područje opet se pojavio početkom 1970-ih i još traje. To daje uvjerljivost koja nedostaje drugim pristupima. Nadalje, iako se ovaj pristup bavi samo vođom, a on je tek jedan od elemenata procesa vodstva, opisivanje vođe kroz njegovu ličnost nužno je za razumijevanje njegova ponašanja. Konačno, pristup otkriva osobine koje je dobro imati za preuzimanje uloge vođe. To omogućuje oblikovanje instrumenata mjerenja ličnosti koji upućuju na snage koje treba razvijati i slabosti koje treba prevladati za uspješno vodstvo.

### 3. *Nedostatci* (Stogdill, 1948.; Kenny i Zaccaro, 1983.; House i Aditya, 1997.; Judge i dr., 2002., Robbins i Judge, 2009.; Northouse, 2010.)

Pristup je doživio određene kritike. Ipak, treba uzeti u obzir ograničenja vezana uz rana istraživanja. Manjkavosti pristupa su mali broj empirijskih istraživanja i tek manji broj istraživanja koji se bavio istim osobinama. Popis osobina činio se beskonačnim jer su teoretičari često istraživali različite osobine ili ih nazivali drugačije. Stoga je karakteristika ovog pristupa izražena subjektivnost. Zbog postojanja velikog broja osobina autori su subjektivno tumačili podatke te su pri pisanju „popularnih“ knjiga izdvajali osobine koje oni smatraju važnima za jednog vođu. Istovremeno, mjerila istraživanja su u to vrijeme bila skromno razvijena, pa čak i kad su se istraživane iste osobine, drugačije su operacionalizirane. Pritom su istraživanja rijetko sadržavala psihometrijske karakteristike te je validnost mjerila ograničena. Pored toga, istraživanja su uglavnom bila provedena na uzorku adolescenata i niže razine menadžmenta, umjesto među pojedincima koji se nalaze na najvišim hijerarhijskim pozicijama i koji su odgovorni za cjelokupno poslovanje organizacije. Nadalje, nisu uzete u obzir specifičnosti situacije niti stupanj do kojeg je situacija omogućavala manifestaciju određenih karakteristika i sklonosti. Ljudi s određenim osobinama možda će biti vođe u jednoj situaciji, ali ne nužno u nekoj drugačijoj. Zatim, studije su naglašavale utvrđivanje osobina, ali ne i njihov utjecaj na članove skupine. Usmjerali su se na povezanost

osobina i pojave vođe, ali nisu pokušali otkriti povezanost osobina vođe i produktivnosti ili zadovoljstva zaposlenika. Osobine su možda bolji pokazatelj za predviđanje stvaranja vođe, nego za stvarno razlikovanje učinkovitih od neučinkovitih vođa. Konačno, ovaj pristup je ograničavajući za trening i razvoj za vodstvo jer učenje i usvajanje novih osobina nije jednostavno i dugotrajno je.

#### 4. Primjena (Northouse, 2010.)

Unatoč navedenim nedostacima pristup temeljen na osobinama pruža smjernice o tome koje su poželjne osobine osoba koje teže poziciji vođe, preciznije menadžerskoj poziciji, na kojoj će biti i uspješan vođa. Pristup je iznjedrio različite mjerne instrumente koji pružaju korisne informacije osobi i organizaciji o jedinstvenim obilježjima vođe te upućuju na njegove snage i slabosti.

#### **2.4.2. Vodstvo temeljeno na ponašanju vođe – bihevioralni pristup**

Kao reakcija na pristup osobina koji nije uspio utvrditi konačnu stabilnu listu osobina potrebnih za učinkovito vodstvo, bihevioralni pristup se fokusira na ponašanje vođe u odnosu na mentalne, fizičke ili društvene karakteristike. Vođe se više nisu smatrale članovima elitnog kluba prirodno nadarenih, drugim riječima, vođe se stvaraju, a ne rađaju. Pretpostavka je da vođe mogu mijenjati svoje ponašanje uz odgovarajući trening, odnosno da se vodstvo može naučiti (Daft, 2008., str. 595.; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 482.). Pristup je usmjeren na stil i ponašanje vođe, pa se naziva i *teorija stilova vodstva* (Northouse, 2010.; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Istraživanja stila naglašavala su dvije opće „metakategorije“: ponašanje orijentirano na odnose (ili ljude) i ponašanje orijentirano na zadatak. Primarni cilj *ponašanja orijentiranog na odnose* obuhvaća jaku posvećenost organizacijskoj jedinici i njezinoj misiji te visoku razinu međusobnog povjerenja i kooperacije među članovima. Primarni cilj *ponašanja orijentiranog na zadatak* uključuje visoku efikasnost u korištenju resursa i ljudskog faktora te visoku pouzdanost operacija, proizvoda i usluga (Yukl, Gordon i Taber, 2002.). Ovaj pristup temeljen na stilu nastoji objasniti kako vođe kombiniraju ove dvije vrste ponašanja ne bi li utjecali na podređene radi ostvarenja cilja (Northouse, 2010.). U literaturi se pojavljuju različiti nazivi, ali sadržaj je jednak.



Temeljne studije koje su obilježile ovaj pristup prikazane su u nastavku:

### 1. Studije Sveučilišta u Iowi

Ovo su prva istraživanja u okviru teorije stilova vodstva koja klasificiraju stilove prema tome kako vođe koriste svoje ovlasti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 484.). Kurt Lewin sa svojim suradnicima (sa Sveučilišta u Iowi) istraživao je tri stila vodstva: autokratski, demokratski i *laissez-faire* (Robbins i Coulter, 2007., str. 490.). *Autokratski stil* opisuje vođu koji centralizira ovlasti, određuje metode rada, samostalno donosi odluke i ograničava participaciju zaposlenih. Autokratski vođa zapovijeda i vodi uz primjenu sustava kazna i nagrada te su komunikacijske veze jednosmjerne (od vođe prema podređenima) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 484.). *Demokratski stil* (često se naziva i participativno-demokratski) odnosi se na vođu koji uključuje zaposlenike u donošenje odluka, delegira autoritet, potiče sudjelovanje zaposlenih u odabir ciljeva i metoda rada te koristi povratnu informaciju za obuku podređenih. Zagovornici ovog pristupa smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom te posljedično i boljim učinkom zaposlenih. Vođe koje opisuje *laissez-faire* stil daju potpunu slobodu podređenima u donošenju odluka i obavljanju zadataka na način koji oni sami smatraju prikladnim. Takav tip vođe najčešće izbjegava odgovornost, a moć primjenjuje malo ili nikako (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007., str. 712.). Vođe se i ne ponašaju kao vođe pa se govori o „nevodstvu“. Interakcija sa suradnicima uključuje osiguranje potrebnih sredstava za rad i odgovaranje na pitanja. Rezultati studije Lewina i suradnika potvrdili su efektivnost demokratskog stila vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 484.), premda su kasnija istraživanja dala i drugačije rezultate (Robbins i Coulter, 2007., str. 490.).

Svojevrsnu sintezu demokratskog i autokratskog stila vodstva napravio je D. McGregor (1957.) objavivši „teoriju x“ i „teoriju y“ u knjizi „The Human Side of Enterprise“ (Buble, 2000., str. 531.). Polazište jest prilagodba stila vodstva u skladu s tim kako vođe percipiraju podređene. Prema „teoriji x“ menadžer vidi podređene kao lijene i nekooperativne, kao one koji imaju antipatiju prema radu, pa će rad izbjegavati. Njegov stil vodstva bit će autoritaran jer podređene treba prisiljavati na rad i kontrolirati. Podređeni žele sigurnost i vole da ih netko vodi jer time izbjegavaju odgovornost. Nasuprot tome, u „teoriji y“ menadžeri percipiraju svoje podređene kao one koji vole raditi, marljivi su i kooperativni, a umni i tjelesni napor im čini zadovoljstvo. Tome je primjeren demokratski stil jer zaposlenici imaju samokontrolu i preuzimaju odgovornost za izvršenje zadataka.

Značajan doprinos istraživanju demokratskog i autokratskog stila vodstva dao je R. Likert. On je sa svojim suradnicima nastojao utvrditi postoje li razlike u ponašanju vođa i stilu vodstva u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na temelju dobivenih rezultata Likert je razradio model stilova vodstva ili sustava menadžmenta i nazvao ih: eksploatatorsko-autoritativan (sustav 1), benevolentno-autoritativan (sustav 2), konzultativan (sustav 3) i participativan (sustav 4) (Buble, 2000., str. 532.). Analizom rezultata poduzeća izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenika zaključuje da su efekti najniži u sustavu 1, a najviši u sustavu 4 pa se participativan stil vodstva smatra najuspješniji.

Smatrajući da se menadžer često nalazi u dilemi između ponašanja koje opisuje isključivo demokratski ili autokratski stil vodstva R. Tannenbaum i W. H. Schmidt (1958.) oblikovali su model kontinuuma ili raspona vodstva koji sadrži suptilnije stupnjevanje stilova vodstva čije su krajnje točke autokratski i demokratski stilovi vodstva. Nijansiranje stilova izvršeno je utvrđivanjem stupnja autoriteta koji koristi vođa i opsegom slobode koju zaposlenici imaju pri donošenju odluke. Oni ne sugeriraju koji je stil najbolji, već pri odabiru ponašanja menadžer treba u obzir uzeti karakteristike vođe, podređenih i situacije. Istraživanja su pokazala da je demokratski stil povezan s većim zadovoljstvom podređenih nego autokratski, ali ne mora nužno rezultirati većom proizvodnošću.

## 2. Studije Sveučilišta u Ohiju

Zbog manjkavosti rezultata istraživanja vodstva kao osobine ličnosti, skupina istraživača sa Sveučilišta u Ohiju odlučila je analizirati kako se pojedinci ponašaju kada vode skupinu ili poduzeće. U tu svrhu razvili su upitnik s naslovom Upitnik opisa ponašanja vođe (engl. *Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ*). Odgovori podređenih pokazali su da se ponašanja vođe grupiraju u dvije kategorije: *strukturirajuća ponašanja* (engl. *Initiating Structure*<sup>7</sup>) i *obzirna ponašanja* (engl. *Consideration*<sup>8</sup>). *Strukturirajuća ponašanja* zapravo su ponašanja usmjerena na zadatak i uključuju organizaciju rada, utvrđivanje odgovornosti i kanale komuniciranja, raspoređivanje radnih zadataka. *Obzirna ponašanja* usmjerena su na odnose i obuhvaćaju izgradnju zajedništva i uzajamnog povjerenja, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika. Te dvije skupine ponašanja smatrane su odvojenima i neovisnima,

---

<sup>7</sup> U literaturi na hrvatskom jeziku pojavljuju se i sljedeći prijevodi: iniciranje strukture (Buble, 2000.), struktorno ponašanje (Certo i Certo, 2006.), struktura (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), pokretačka ustrojenost (Robbins i Judge, 2009.).

<sup>8</sup> U literaturi na hrvatskom jeziku se pojavljuju i sljedeći prijevodi: konsideracija (Buble, 2000.), odnosi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), obzirnost (Robbins i Judge, 2009.), brižna ponašanja (Northouse, 2010.).

a ne krajnostima jednog kontinuuma, odnosno stupanj u kojem vođa pokazuje jedno ponašanje nije povezan sa stupnjem u kojem pokazuje drugo ponašanje. Primjerice, vođa s visokim stupnjem obzirnog ponašanja može imati nizak ili visok stupanj strukturirajućeg ponašanja. Suprotno, rezultati kasnijih istraživanja pokazali su da su ove dvije dimenzije ponašanja u međusobnoj korelaciji te se nijedno ponašanje nije pokazalo efikasnim u svim prilikama (Buble, 2000., str. 538.; Daft, 2008., str. 596.).

### 3. Studije Sveučilišta u Michiganu

Studije na Sveučilištu u Ohiju i na Sveučilištu u Michiganu provodile su se istovremeno s istim istraživačkim ciljem: identificirati ponašanje vođe koje je povezano s efektivnošću. Istraživači Sveučilišta u Michiganu utvrdili su dvije dimenzije ponašanja vođe: jedni su *usmjereni na proizvodnju*, a drugi na *zaposlenike* (Robbins i Coulter, 2007., str. 492.; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 491.; Northouse, 2010., str. 71.). Prvi su vođe koji strukturiraju posao svojim podređenima, nadgledaju ispunjenje ciljeva i zadataka te zaposlenike doživljavaju kao sredstvo za obavljanje posla. Vođe usmjereni na zaposlenike svu pažnju usmjeravaju na izgradnju učinkovitih radnih grupa i rješavanje problema zaposlenih te cijene individualnost svojih zaposlenika. Usmjerenost na proizvodnju usporediva je sa skupinom strukturirajućih ponašanja, a vođe usmjereni na zaposlenike povezani su s obzirnim ponašanjem u istraživanjima Sveučilišta u Ohiju (Judge, Piccolo i Ilies, 2004.; Robbins i Judge, 2009.; Northouse, 2010.). Međutim, za razliku od studija Sveučilišta u Ohiju, istraživači iz Michigana<sup>9</sup> u svojim su početnim istraživanjima usmjerenost na proizvodnju i usmjerenost na zaposlenike odredili kao suprotne krajeve jednog kontinuuma, a tek kasnije su promijenili tezu u dvije nezavisne kategorije (Northouse, 2010.).

### 4. Menadžerska mreža

Ovo je model vodstva (naziva se i mreža vodstva) koji su razvili Blake i Mouton (1964. prema Buble, 2000., str. 538.) polazeći od rezultata istraživanja Sveučilišta u Ohiju. U modelu tj. mreži horizontalna dimenzija predstavlja „*brigu za proizvodnju*“, a vertikalna dimenzija „*brigu za ljude*“. Autori uvode i treću dimenziju – „*motivaciju*“ koja presijeca mrežu pod pravim kutom. Za svaku od dvije osnovne dimenzije definiraju devet stupnjeva intenziteta (pri čemu 1 predstavlja minimalnu, a 9 maksimalnu brigu), što stvara 81 potencijalni stil vodstva

---

<sup>9</sup> Dimenzije vodstva (usmjerenost na proizvodnju i usmjerenost na zaposlenike) utvrđene istraživanjima na Sveučilištu u Michiganu rjeđe su proučavane u empirijskim istraživanjima (Judge, Piccolo i Ilies, 2004.).

od kojih oni izdvajaju pet tipičnih: menadžment lokalnog kluba (1, 9), osiromašeni menadžment (1, 1), menadžment temeljen na autoritetu i poslušnosti (9, 1), timski menadžment (9, 9) i uravnoteženi menadžment (5, 5). Istraživači su zaključili da su menadžeri bili najuspješniji kad su primijenili stil „timski menadžment“, iako nedostaje dokaza koji podržavaju zaključak da je primjenjiv u svim situacijama i ne nude odgovor na pitanje što menadžera čini učinkovitim vođom (Robbins i Coulter, 2007., str. 493.). Ova se mreža, preimenovana u Mrežu vodstva koristi u savjetovanju o organizacijskom razvoju (Northouse, 2010., str. 76.).

Značajke bihevioralnog pristupa istaknute su u nastavku:

*1. Sažetak* (Robbins i Judge, 2009.; Northouse, 2010.)

Bihevioralni pristup kao i onaj koji se temelji na osobinama, povećava razumijevanje učinkovitosti vodstva. Omogućuje ocjenu vodstva koje se manifestira kroz ponašanje vođe usmjerenog na posao ili ljude. Ne odgovara na pitanje kako se vođe trebaju ponašati, već opisuje glavne sastavnice ponašanja.

*2. Prednosti* (Northouse, 2010.; Robbins i Judge, 2009.)

Pristup vodstvu temeljenom na ponašanju vođe proširuje opseg istraživanja vodstva uključivanjem ponašanja vođa, a ne samo njihovih osobina ličnosti. Identificiranjem dvaju temeljnih stilova ponašanja (usmjerenog na zadatak/posao i na ljude/odnose) predstavlja značajnu spoznaju u istraživanju vodstva jer je upravo uravnoteženje tih stilova ključno obilježje uspješnog vođe. Nadalje, omogućuje vođama sagledavanje vlastitog ponašanja kroz vrednovanje svojih postupaka. Bihevioralni pristup za razliku od onog temeljenog na osobinama smatra da se vodstvo može učiti.

*3. Nedostatci* (Northouse, 2010.)

Rezultati istraživanja stilova često su bili proturječni i nedosljedni u utvrđivanju povezanosti stilova vodstva s učinkom, posebno zadovoljstvom poslom i produktivnošću. Jedini pouzdaniji nalaz jest da su sljedbenici brižnih vođa zadovoljniji (Yukl, 1994. prema Northouse, 2010., str. 79.). Osim toga, nisu uspjeli pronaći opći stil vodstva koji bi bio uspješan u gotovo svim situacijama. Istraživači su kasnije pretpostavili da je najuspješniji stil vodstva stil dvostruke izraženosti (tj. izražena orijentacija na zadatak i izražena orijentacija na odnose), što širok raspon istraživanja samo donekle podržava (Yukl, 1994. prema Northouse, 2010., str. 79.).

#### 4. Primjena (Northouse, 2010.)

Bihevioralni pristup omogućuje menadžerima ocjenu vlastitog ponašanja – mogu odrediti kakav dojam ostavljaju na druge i treba li ga onda mijenjati. Upravo stoga postoje mnogobrojni programi usmjereni na razvoj vodstva koji koriste ovaj pristup oblikovanjem upitnika za menadžere kako bi vrednovali njihovo ponašanje s obzirom na usmjerenost na zadatak ili na ljude.

#### 2.4.3. Kontingencijski pristup

Ne treba pretpostavljati superiornost jednog stila povrh drugog jer su situacije vođenja toliko različite da bi izdvajanje jednog stila kao najučinkovitijeg značilo pojednostavljivanje problematike. U razumijevanju učinkovitog vođe nije dovoljno poznavati osobine i ponašanje već i situacije u kojoj se nalazi. Kontingencijski (ili situacijski) pristup nastoji utvrditi stil vodstva i odgovoriti na uvjet „ako - onda“, tj. „ako“ je ovo kontekst ili situacija, „onda“ je ovo najprimjereniji stil vodstva (Robbins i Coulter, 2007., str. 493.). Ovaj pristup polazi od kritike prethodnih teorija vodstva koje su pokušavale pronaći stil vodstva prikladan za sve situacije, što ne postoji. Od uspješnog vođe zahtijeva se da prilagodi svoj stil zahtjevima različitih situacija.

Najistaknutije teorije kontingencijskog pristupa vodstvu jesu:

##### 1. Fiedlerov model

Fiedlerov kontingencijski model (ili teorija usklađenog vodstva) polazi od pretpostavke da učinkovitost grupe ovisi o odgovarajućoj usklađenosti između odnosa vođe sa sljedbenicima i situacije koja omogućava vođi kontrolu i utjecaj (Robbins i Coulter, 2007., str. 493.). Namjera modela je utvrditi stilove vodstva i različite tipove situacija te odgovarajuću kombinaciju stila i situacije, tj. utvrditi koji je stil vodstva najučinkovitiji u različitim situacijama. U razvoju svojeg modela F. Fiedler koristio je rezultate prethodnih istraživanja opisujući stil vodstva kroz dvije dimenzije: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose. U tu svrhu razvio je upitnik o najmanje poželjnom suradniku (engl. *Least-preferred co-worker (LPC) questionnaire*). Vođe koji postižu visok rezultat na toj ljestvici usmjereni su na odnose, a oni koji ostvaruju nizak rezultat - na zadatak. Njegovo istraživanje otkrilo je tri kontingencijska faktora:

- *odnos vođa - članovi*: označava stupanj povjerenja i poštovanja koji zaposlenici imaju prema vođi, a može biti dobar ili slab;
- *struktura zadatka*: predstavlja stupanj do kojeg su radni zadaci formalizirani i definirani procedurama, a opisana je s visoko ili nisko;
- *pozicija moći*: opisuje stupanj utjecaja koji vođa ima nad aktivnostima koje se temelje na moći koja proizlazi iz položaja u organizacijskoj hijerarhiji, npr. zapošljavanje, davanje otkaza, reguliranje discipline, napredovanje, povećanje plaće, a vrednuje se kao jaka ili slaba.

Kombinacijom navedenih faktora definirano je osam mogućih situacija u kojima se vođa može naći i učinkovitost određenog stila vodstva (usmjerenog na zadatak i usmjerenog na odnose) s obzirom na povoljnost situacije za vođu koja može biti jako povoljna, umjereno povoljna i jako nepovoljna. Ako je stil vođe sukladan odgovarajućoj kategoriji u modelu, vođa će biti uspješan, u suprotnom će vjerojatno zakazati. Fiedler je smatrao stil vodstva fiksnim – ako je vođa usmjeren na zadatak, on je uvijek takav; isto vrijedi za vođu usmjerenog na odnose. Prema tome, postojala su samo dva načina za unaprjeđenje učinkovitosti vođe: angažiranje novog vođe koji će bolje odgovarati situaciji ili promjena situacije koja će više odgovarati postojećem vođi. Podrška ovakvom promišljanju proizlazi iz stvarne nefleksibilnosti pojedinih vođa koji su doživjeli uspjeh ne mijenjajući se, te smatraju da im promjena stila nije potrebna ili im je određeni stil toliko ukorijenjen da ni ne pomišljaju na fleksibilnost. Osim toga, promjena stila vođe zahtijeva određeno vrijeme promjene i obuku, što je zahtjevnije od reorganizacije (Certo i Certo, 2012., str. 366.). S druge strane, mijenjanje strukture zadatka nije uvijek moguće ili se promovirani menadžer može naći u okruženju koje ne odgovara njegovu stilu (Northouse, 2010., str. 120.).

Iako je velik broj istraživanja potvrdio validnost ovog modela ili barem nekih njegovih dijelova (Rice, 1978.; Peters, Hartke i Pohlmann, 1985.; Ayman, Chemers i Fiedler, 1995.), postoji i velik broj kritika: nedostaju dodatne varijable u predloženom modelu (npr. karakteristike podređenih, njihova motivacija i dr.), praktičnost LPC upitnika je dvojbeno (nejasnoća uputa za popunjavanje upitnika, poteškoće u razumijevanju mjerenja stila vodstva opisom druge osobe itd.), nerealnost pretpostavke da je stil vođe nepromjenjiv, poteškoće praktičara u procjeni kontingencijskih faktora (Yukl, 1989., str. 266.; Robbins i Coulter, 2007., str. 495.; Northouse, 2010., str. 118.; da Cruz, Nunes i Pinheiro, 2011., str. 23.).

2. *Hersey-Blanchardov model* (Robbins i Coulter, 2007., str. 496.)

Na temelju Reddinove (1967. prema Graeff, 1983.) teorije vodstva 3-D, Hersey i Blanchard su najprije razvili teoriju vodstva životni ciklus, a kasnije je preimenovali u teoriju situacijskog vodstva koja govori da se uspješno vodstvo postiže odabirom stila vodstva koji ovisi o spremnosti (ranije nazivanom „zrelošću“) sljedbenika. Autori naglasak stavljaju na sljedbenike jer smatraju da, neovisno o tome što vođa čini, učinkovitost ovisi o akcijama njegovih sljedbenika. *Spremnost* Hersey i Blanchard definiraju kao opseg u kojem sljedbenici posjeduju sposobnost i volju izvršiti određeni zadatak. U oblikovanju modela koriste iste dimenzije kao i Fiedler: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose. Pritom svaku dimenziju opisuju ili visokom ili niskom te ih kombiniraju u četiri stila vodstva:

- *govorenje* (engl. *telling*) (visoka usmjerenost na zadatak – niska usmjerenost na odnose): vođa definira uloge i govori sljedbenicima što, kako, kada i gdje izvršiti razne zadatke (usmjeravajući stil);
- *prodaja* (engl. *selling*) (visoka usmjerenost na zadatak – visoka usmjerenost na odnose): vođa primjenjuje i usmjeravajuće i podražavajuće ponašanje (trenerski stil);
- *sudjelovanje* (engl. *participating*) (niska usmjerenost na zadatak – visoka usmjerenost na odnose): vođa i sljedbenici zajedno odlučuju; temeljna uloga vođe je podržavanje i komuniciranje (podržavajući stil);
- *delegiranje* (engl. *delegating*) (niska usmjerenost na zadatak – niska usmjerenost na odnose): vođa daje slabu podršku i usmjerenje (delegirajući stil).

U odnosu vođa - sljedbenici vođa treba primijeniti usmjeravajući stil ako sljedbenici nisu sposobni niti imaju volje izvršiti zadatak. Ako sljedbenici nisu sposobni, ali su voljni izvršiti zadatak, vođa treba koristiti trenerski stil. Podržavajući stil primjeren je u situaciji kad su sljedbenici sposobni, ali nisu voljni djelovati. U slučaju kada su sljedbenici sposobni i voljni raditi, vođa ne treba činiti puno, tj. može primijeniti delegirajući stil. U primjeni ovog modela vođa mora odrediti razinu spremnosti svojih podređenih i onda odabrati primjereni stil vodstva. Primjena pogrešnog stila može naštetiti moralu i učinku zaposlenika (Daft, 2008.).

Usprkos privlačnosti modela istraživački napor koji bi podržali teoriju bili su razočaravajući. Štoviše, mali je broj istraživanja koji bi potvrdio valjanost ovog modela. Kritičari situacijske teorije vodstva navode da je konceptualno nepotpuna, empirijski slaba i da postoji unutarnja nekonzistentnost (Graeff, 1983.; Vecchio, 1987.; Graeff, 1997.; Fernandez i Vecchio, 1997.). Unatoč tome često je korišten model u razvoju vodstva, tj. u oblikovanju treninga za menadžere (Hersey i Blanchard, 1981.; Yukl, 1989.; Johansen, 1990.; Fernandez i Vecchio,

1997.; Ralph, 2004.). Upravo jednostavnost modela čini ga popularnim u kreiranju radionica za menadžere (Vecchio, 1987.; Butler i Reese, 1991.).

### 3. *Vroom-Yettonov model odlučivanja* (Robbins i Coulter, 2007., str. 497.)

V. Vroom i P. Yetton povezali su ponašanje vođe sa sudjelovanjem u odlučivanju. U svojem modelu oni tvrde da se ponašanje vođe treba prilagođavati strukturi zadatka. Iako se model razvija i dalje s novim saznanjima, stilovi vodstva predstavljaju samo varijacije stilova identificiranih u prvotnom modelu:

- *odlučivanje*: vođa samostalno donosi odluke, ne objavljuje ih niti „prodaje“ grupi;
- *individualno konzultiranje*: vođa predstavlja problem članovima grupe individualno, prikuplja njihove prijedloge i onda odlučuje;
- *grupno konzultiranje*: vođa predstavlja problem članovima grupe na sastanku, prikuplja njihove prijedloge i onda donosi odluku;
- *podržavanje*: vođa predstavlja problem grupi na sastanku te definira problem i granice unutar kojih se odluka mora donijeti;
- *delegiranje*: vođa dozvoljava grupi donošenje odluka u okviru definiranih granica.

Kontingencijski faktori koji mogu biti visoki ili niski jesu: važnost odlučivanja, važnost posvećenosti, ekspertiza vođe, vjerojatnost posvećenosti, podrška grupe, ekspertiza grupe i sposobnost tima. Analizom razine navedenih faktora vođa odabire jedan od pet prethodno pojašnjenih stilova.

Taj se model naziva i *normativni* stoga što daje jednostavne naputke o tome kako donositi odluke u različitim situacijama. Usmjeren je na razvijanje menadžerske sposobnosti da odredi stupanj u kojem podređeni trebaju sudjelovati u odlučivanju radi postizanja najveće kvalitete i provođenje odluka (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 808.).

Kritičari ove teorije smatraju da se posao vodstva svodi samo na odlučivanje dok je vodstvo puno složenije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 505.). Model se ujedno pokazao presloženim da bi ga tipični menadžer mogao redovito koristiti (Yukl, 1989. str. 265.; Robbins i Judge, 2009., str. 417.).

### 4. *Houseov model put do cilja*

Teorija put do cilja smatra da je posao vođe da pomaže sljedbenicima u ostvarivanju ciljeva i osigurava im usmjerenje ili podršku koji su potrebni radi postizanja usklađenosti



individualnih ciljeva i ciljeva grupe ili cijele organizacije. R. House (1971.) razvio je ovu teoriju uzevši ključne elemente iz motivacijske teorije očekivanja jer menadžeri pokazuju podređenima kako njihov rezultat utječe na dobivanje željenih nagrada. Specifično, motivacijska uloga vođe obuhvaća sljedeće: 1) povećanje osobnih isplata podređenima za ostvarene ciljeve, 2) pojašnjavanje puta radi postizanja tih isplata, 3) uklanjanje zapreka i zamki koje ometaju ostvarenje ciljeva, 4) povećanje prilika za zadovoljstvo podređenih (Wofford i Liska, 1993.). Prema tome House je identificirao četiri tipa ponašanja vođe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 500.):

- *usmjeravajući vođa* (engl. *directive leader*): upoznaje podređene s očekivanjima, izrađuje raspored aktivnosti i daje jasne upute kako se zadatak treba izvršiti;
- *podržavajući vođa* (engl. *supportive leader*): prijateljski je raspoložen i brine o potrebama sljedbenika;
- *participativan vođa* (engl. *participative leader*): savjetuje se s članovima grupe i koristi njihove prijedloge prije donošenja odluke;
- *vođa orijentiran na postignuće* (engl. *achievement-oriented leader*): postavlja izazovne ciljeve i očekuje potpuno angažiranje zaposlenih u njihovu ostvarenju.

Za razliku od Fiedlerova u ovom modelu vođa može mijenjati svoj stil i primijeniti jedan ili sve stilove ovisno o situaciji (Daft, 2008.).

Ovaj model uključuje dvije skupine kontigencijskih faktora koje moderiraju povezanost između ponašanja vođe i rezultata: okolina koja je izvan kontrole sljedbenika (struktura zadatka, formalna ovlast i radna grupa) i karakteristike podređenih (mjesto kontrole, iskustvo i percipirana sposobnost) (Robbins i Coulter, 2007., str. 499.). Čimbenici okoline određuju poželjan stil vodstva radi maksimiziranja rezultata podređenih, a osobne karakteristike podređenih određuju interpretaciju okoline i ponašanja vođe. Ukratko, teorija put do cilja smatra da će na učinak zaposlenika i njihovo zadovoljstvo vrlo vjerojatno pozitivno utjecati vođa koji kompenzira nedostatke ili u zaposleniku ili u radnom okruženju (Robbins i Coulter, 2007., str. 499.).

Brojna su empirijska istraživanja provjeravala valjanost ove teorije, ali samo su je djelomično potvrdila (Wofford i Liska, 1993.; Podsakoff i dr., 1995.; Schriesheim i Neider, 1996.). Iako model obuhvaća i postavke teorije očekivanja, ne pojašnjava u potpunosti kako je vodstvo povezano s ovim postavkama (Northouse, 2010., str. 136.; Yukl, 1989.). Schriesheim i njegovi suradnici (Schriesheim i Kerr, 1974.; Schriesheim, House i Kerr, 1976.; Schriesheim i

von Glinow, 1977.) smatraju da neki mjerni instrumenti razvijeni u okviru studija sa Sveučilišta u Ohiju (a često korišteni u testiranju ove teorije) imaju svoja ograničenja koja su rezultirala nekonzistentnim rezultatima u testiranju teorije.

### 5. Teorija razmjene između vođe i člana

U usporedbi s ostalim teorijama vodstva koje pretpostavljaju da je ponašanje vođe konzistentno prema svim podređenima u organizacijskoj jedinici (tzv. „standardni stil vodstva“, engl. *“Average Leadership Style”* – ALS), ova teorija predstavlja pristup temeljen na odnosima (Schriesheim, Castro i Cogliser, 1999.; Graen i Uhl-Bien, 1995.). Prvotno se razvila kao teorija „okomitih odnosa“ (engl. *Vertical Dyad Linkage* – VDL) (Dansereau, Graen i Haga, 1975.), a danas je prepoznatljiva kao teorija razmjene između vođe i člana ili recipročna teorija vodstva (engl. *Leader-Member Exchange* – LMX) (Graen, Novak i Sommerkamp, 1982.) te u novije vrijeme kao model razvoja vodstva (engl. *Leadership Making Model*). Osnova teorije jest poimanje vodstva kao procesa u čijem je središtu odnos između vođe i sljedbenika (Northouse, 2010., str. 151.), odnosno zbog vremenskih pritisaka vođe uspostavljaju poseban odnos s malom skupinom svojih sljedbenika (Robbins i Judge, 2009., str. 414.). Toj skupini vođa vjeruje te od njega primaju više informacija, utjecaja, povjerenja i brige te čine *unutarnju skupinu*. Zauzvrat ti članovi troše više vremena i energije u obavljanje aktivnosti – oni su spremni uložiti dodatni napor koji je izvan propisanih radnih zadataka i uloga (Dansereau, Graen i Haga, 1975., str. 70.; Graen i Uhl-Bien, 1991., str. 29.). Ostali sljedbenici tvore vanjsku skupinu i vođa im posvećuje manje vremena i odnos s vođom temelje na formalnom autoritetu. Oni se slabije nadopunjuju s vođom i obično samo dolaze na posao, obave svoje zadatke i odlaze kući (Northouse, 2010., str. 154.). Za razliku od ostalih teorija ova je usmjerena na razlike koje mogu postojati između vođe i svakog od sljedbenika. Ova teorija pripada skupini kontigencijskih teorija zbog različitog odnosa vođe prema sljedbenicima ovisno o tome pripadaju li unutarnjoj ili vanjskoj skupini (Yukl, 1989. str. 266.).

Prema ovoj teoriji vođa rano kategorizira sljedbenika kao „unutarnjeg“ ili „vanjskog“ i taj odnos ostaje stabilan kroz vrijeme. Vođa i sljedbenik (iz unutarnje grupe) moraju ulagati u odnos. Pripadnost jednoj ili drugoj skupini ovisi o tome koliko dobro rade s vođom ili koliko dobro vođa radi s njima. Nije posve jasno kako vođa odlučuje koga će svrstati u koju kategoriju, ali postoje indikacije da vođe obično biraju članove unutarnje grupe zbog

kompatibilnosti s njegovim stručnim kompetencijama i interpersonalnim vještinama, a ponekad i zbog prethodnog iskustva s članom (Dansereau, Graen i Haga, 1975., str. 75.).

Kasnija istraživanja bavila su se vezom između različitih recipročnih odnosa i organizacijskih varijabli, kao npr. performanse podređenih (Graen, Novak i Sommerkamp, 1982.; Scandura i Graen, 1984.; Dunegan, Duchon i Uhl-Bien, 1992.; Dunegan, Uhl-Bien i Duchon, 2002.; Kuvaas i Buch, 2018.), fluktuacija i namjera odlaska iz organizacije (Vecchio i Gobdel, 1984.; Ferris, 1985.; Adil i Awais, 2016.), zadovoljstvo poslom (Scandura i Graen, 1984.; Vecchio i Gobdel, 1984.; Ferris, 1985.; MiRan, 2017.), posvećenost organizaciji (Furunes i dr., 2015.; Barbosa de Oliveira i da Costa Rocha, 2017.; Tremblay, Hill i Aubé, 2017.) itd.

Zajedničke karakteristike svih modela koji predstavljaju kontingencijski pristup jesu sljedeće:

*1. Sažetak* (Northouse, 2010., str. 110.)

U kontingencijskom pristupu naglašava se usklađenost stila vođe i obilježja situacije, a u situacijskom pristupu vođa se prilagođava razvojnoj razini podređenih dok teorija put do cilja naglašava odnos između stila vođe i obilježja podređenih u radnom okruženju te Vroom i Yetton fokusiraju sudjelovanje u odlučivanju. Teorija razmjene između vođe i člana bavi se odnosom vođe sa sljedbenicima. Northouse (2010., str. 157.) navodi da ona djeluje na dvije razine: opisuje vodstvo i propisuje vodstvo. Opisni dio odnosi se na važnost prepoznavanja unutarnjih i vanjskih skupina, a na propisujućoj razini Graen i Uhl Bien (1991.) oblikuju model razvoja vodstva koji ističe bolje rezultate u slučaju kada postoji recipročno ulaganje između vođe i sljedbenika.

*2. Prednosti* (Northouse, 2010., str. 96.)

Tek su teorije kontingencijskog pristupa naglasile važnost usmjeravanja na odnos između stila vođe i zahtjeva određenih situacija. Situacijska teorija je jednostavna i lako razumljiva, privlačna i jednostavna za naučiti te „situaciju“ smješta u fokus istraživanja (Fernandez i Vecchio, 1997.). Praktičnost ovog pristupa (posebice situacijske teorije) očituje se u čestoj uporabi u poduzećima pri uvježbavanju menadžera da postanu uspješni vođe. LPC ljestvica koju je razvio Fiedler pomaže u razvoju profila vodstva. Pristup je lako razumljiv, intuitivan i jednostavno primjenjiv u različitim okruženjima. Pored toga, govori što vođa treba, a što ne treba raditi u različitim situacijama te naglašava prilagodljivost vođe. Teorija put do cilja je jedna od prvih teorija koja je proširila prethodna istraživanja usmjerena na samo dva tipa

ponašanja vođe (orijentiranog na zadatak i orijentiranog na odnose) i uključuje motivacijski aspekt. U teoriji razmjene između vođe i člana prepoznavanje unutarnjih i vanjskih skupina, tj. članova kojima je vođa privrženiji (zbog onoga što pridonose organizaciji ili nekih drugih osobina), i članova s kojima ima isključivo ugovorni odnos, pristup je vodstvu koji je većina zaposlenih ljudi već iskusila (Northouse, 2010., str. 159.). U praktičnom smislu nije novost, ali u teorijskom kontekstu ističe potrebu promatranja vodstva u kojem utjecaj nema samo vođa na sljedbenike, već i sljedbenici na vođu (Graen i Uhl Bien, 1991.). Osim toga, proveden je velik broj istraživanja o povezanosti odnosa vođa - član i različitih organizacijskih rezultata, iako nisu sva istraživanja potvrdila prethodna saznanja (Graen i Uhl-Bien, 1995.; Schriesheim, Castro i Cogliser, 1999.; Scandura, 1999.). Dulebohn i dr. (2012.) u svojoj metaanalizi prethodnika i efekata odnosa vođa - član, koja je uključila 247 studija, utvrdili su da odnos vođa - član jest važan medijator među dotad istraženim varijablama.

### *3. Nedostatci*

Kritike modela u okviru kontingencijskog pristupa su istaknuta prilikom njihova pojašnjenja. Možda najznačajnije ograničenje Fiedlerova modela o nepromjenjivosti stila vođenja menadžera u ostalim modelima nije prisutno. Štoviše, naglašavaju potrebu prilagodbe ponašanja menadžera situaciji i karakteristikama zaposlenika.

Smještanjem sljedbenika u dvije skupine prema teoriji razmjene između vođe i člana, pri čemu je jedna favorizirana, otvara pitanje pravednosti takvog stila vodstva (Scandura, 1999.). Postavlja se pitanje poželjnosti jasno definiranih unutarnjih i vanjskih skupina, iako izbor ne bi trebalo vršiti između jasno diferenciranih odnosa i jednakog odnosa vođe prema svim sljedbenicima. Veće delegiranje odgovornosti i administrativnih funkcija manjem broju podređenih ne bi trebalo isključiti mogućnost da vođa razvije odnos podrške, međusobnog razumijevanja, poštovanja i lojalnosti s ostalim podređenima (Yukl, 1989. str. 267.). Nadalje, istraživanje odnosa vođa - član je uglavnom bilo opisne prirode, a manje preskriptivnog karaktera u smislu pojašnjenja kako poboljšati kvalitetu odnosa vođa - član (Yukl, 1989. str. 266.; Dulebohn i dr., 2012.). Istraživanja koja će odrediti polazišta za odabir članova u unutarnju skupinu su ograničena, a nije ni posve jasno kako se taj odabir vrši (Duchon, Green i Taber, 1986.)

4. *Primjena* (Northouse, 2010., str. 100.)

Fiedlerov model može ponuditi odgovor na pitanje zašto je netko neuspješan kao vođa unatoč raznim vrlinama te se može koristiti za predviđanje hoće li osoba koja je bila uspješna kao vođa na jednom mjestu biti jednako uspješna na nekom drugom mjestu u organizaciji.

Zbog svoje širine i sveobuhvatnosti Hersey-Blanchardov model pokazao se lako razumljivim i primjenjivim te se može rabiti na različitim razinama u poduzeću, od vrhovnog menadžera do vođe smjene, kao i u gotovo svim vrstama poduzeća i za gotovo sve vrste zadataka. Budući da naglašava prilagodbu sljedbenicima, prikladno je za primjenu sa sljedbenicima čija se sposobnost i spremnost mijenjaju tijekom nekog projekta.

Iako teorija put do cilja nije rezultirala programima uvežbavanja, stvorila je skup preporuka o tome kako se vođe trebaju ponašati u različitim situacijama radi povećanja zadovoljstva i rezultata podređenih.

Teorija razmjene između vođe i člana nije poslužila za oblikovanje programa razvoja vodstva za menadžere, međutim, iznijela je ideje koje menadžerima mogu poslužiti u promišljanju odnosa u njihovoj organizacijskoj jedinici. Također, može se primijeniti u različitim organizacijama, od profitnih do neprofitnih, javnih ili privatnih (Northouse, 2010., str. 162.).

#### **2.4.4 Transformacijsko i transakcijsko vodstvo**

Dok su supervizijske teorije vodstva (engl. *supervisory theories of leadership*) (npr. teorija put do cilja, kontinencijske teorije, teorija razmjene između vođe i člana) bave ponašanjem vođe orijentirano na zadatak ili pojedince kroz osiguranjem podrške, povratne informacije i usmjerenja, strateško vodstvo je fokusirano na stvaranje značenja i svrhe za organizaciju (House i Aditya, 1997., str. 444.). Ukratko, supervizijske teorije vodstva istražuju „vodstvo u organizaciji“ dok se strateško vodstvo odnosi na „vodstvo organizacije“ (Boal i Hooijberg, 2000., str. 516.). Pritom Pawar i Eastman (1997., str. 84.) transformacijsko vodstvo opisuju kao specifičan oblik strateškog vodstva, odnosno sadržaj strateškog i transformacijskog vodstva je jednak, ali se razlikuju u procesu i efektima na sljedbenike. Prema nekim autorima ranije teorije vodstva opisuju aktivnosti menadžera, a ne vođe (Kent, Crofts i Azzis, 2001.).

U prošlosti je vodstvo u velikoj mjeri bilo usredotočeno na kontroliranje ljudi i radnog procesa, dok je danas naglasak na uključivanju zaposlenika i davanju slobode u korištenju njihovih znanja i sposobnosti (Certo i Certo, 2012., str. 384.). Certo i Certo (2012.) navode da se u novije vrijeme razvilo pet stilova vodstva koji odgovaraju novonastalim situacijama: transformacijsko, trening, „supervođenje“, vođenje služenjem / uslužno vodstvo i poduzetničko vođenje. Osim tih stilova, neki autori navode još i karizmatičko, vizionarsko vodstvo (Buble, 2000.; Robbins i Coulter, 2007.; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.; Daft, 2008.), timsko vodstvo (Robbins i Coulter, 2007.; Northouse, 2010.), sustavsko vodstvo (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), moralno vodstvo (Daft, 2008.). Navedeni stilovi se međusobno ne isključuju, već ih se može kombinirati na različite načine i razviti jedinstveni stil vodstva. Često se nazivaju „novim“ ili „modernim“ teorijama vodstva od kojih se posebno ističe transformacijsko vodstvo.

Istraživanje transformacijskog vodstva započinje 1970-ih godina i još uvijek je zanimljivo područje istraživanja. Analizirajući objave u časopisu *Leadership Quarterly* Lowe i Gardner (2000.) utvrdili su da se više od trećine članaka bavi transformacijskim vodstvom. Transformacijsko vodstvo, smatra Northouse, „odgovara potrebama suvremenih radnih skupina koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti“ (2010., str. 175.). Downton (1973. prema Hater i Bass, 1988.) je prvi osmislio izraz transformacijsko vodstvo, ali ozbiljnije se time bavio Burns u svojem radu „*Leadership*“ iz 1978. godine, istražujući političke vođe kao što su Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt i Mao Tse Tung. Transformacijsko vodstvo uključuje emocije, vrijednosti, etiku, dugoročne ciljeve, zadovoljenje potreba sljedbenika te postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima (Northouse, 2010.).

Istraživanje transformacijskog vodstva obično sadrži teorijska znanja i empirijske rezultate za tri stila vodstva: (1) transformacijsko, (2) transakcijsko i (3) *laissez-faire* ili *passive-avoidant* vodstvo (pasivno-izbjegavajući stil). Činjenica da je transformacijsko vodstvo dobilo otprilike pet puta veću pažnju znanstvenika od transakcijskog vodstva daje potporu mišljenju da mnogi znanstvenici transformacijsko vodstvo promatraju kao univerzalnu teoriju (Baškarada, Watson i Cromarty, 2017., str. 506.). Proučavanje transformacijskog vodstva započelo je s Burnsom koji je analizirajući političare govorio o dva tipa vodstva: transakcijskom i transformacijskom (Yammarino, Spangler i Bass, 1993.). Bass (1985. prema Kuhnert i Lewis, 1987.) je Burnsove ideje primijenio na upravljanje organizacijom. Dok je Burns (1978. prema

Yammarino i Bass, 1990.) ova dva tipa vodstva promatrao kao suprotne krajeve kontinuuma, Bass (1985. prema Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.) ih promatra kao nezavisne dimenzije, odnosno navodi da je transformacijsko vodstvo proširenje transakcijskog vodstva. Smatra da to nisu međusobno isključivi procesi i da isti vođa može koristiti oba stila vodstva u različito vrijeme i u različitim situacijama ili u različitom opsegu i intenzitetu (Hater i Bass, 1988., str. 695.; Bass i Avolio, 1990., str. 23.; Bass, 1996.a, str. 4.). Bass je tvrdio da transakcijski vođe uglavnom nastoje utvrditi kako marginalno povećati i održati kvantitetu i kvalitetu rezultata, kako zamijeniti jedan cilj drugim, kako smanjiti otpor pojedinim zadacima, te kako implementirati odluke. Nasuprot tome, transformacijski vođe nastoje i uspijevaju povećati svjesnost zaposlenika, podređenih, sljedbenika i klijenata o posljedicama. To zahtijeva vođu s vizijom, samopouzdanjem i unutarnjom snagom koji će moći argumentirati što smatra dobrim ili ispravnim, a ne ono što je popularno ili prihvatljivo u danom trenutku. Kasnije je Bass te tipove vodstva proširio, pa istražuje „puni raspon vodstva“ (engl. *full range of leadership*) koji obuhvaća 9 dimenzija (pojašnjeno u nastavku) sadržanih u transformacijskom, transakcijskom i *laissez-faire* vodstvu (Bass, 1996.b).

Transformacijsko vodstvo neki još nazivaju karizmatiskim ili neokarizmatiskim (Gupta, MacMillan i Surie, 2004., str. 245.; Bass, 1997., str. 130.; Avolio i Gibbons prema Kent, Crotts i Azzis, 2001.), iako je 1976. House objavio teoriju karizmatiskog vodstva, a 1978. razvijena je teorija transformacijskog vodstva. Pawar i Eastman (1997.) smatraju da je potrebno razlikovati transformacijsko od karizmatiskog vodstva, jer neki specifični aspekti karizmatiskog nisu sastavni dio transformacijskog vodstva. Dok House i Shamir (1993., str. 84 prema Dvir i dr., 2002., str. 735.) tvrde da postoji jaka konvergencija rezultata istraživanja koji se bave karizmatiskim vodstvom s onima koji istražuju transformacijsko i vizionarsko vodstvo. Čak je i sam R. House, nositelj istraživanja karizmatiskog vodstva, utvrdio da su razlike između karizmatiskog i transformacijskog vodstva skromne (Judge i dr., 2006.). Bass (1997.) smatra da je karizma jedna dimenzija transformacijskog vodstva, a Northouse navodi da je transformacijsko vodstvo proces koji „često uključuje karizmatisko i vizionarsko vodstvo“ (2010., str. 175.). U fokusu karizmatiskog vodstva je pojedinačni vođa, a ne proces vodstva koji se može dijeliti među više vođa (Yukl, 1989., str. 270.). Nadalje se spominju atribucijska teorija karizmatiskog vodstva, vizionarske teorije vodstva, teorija vodstva temeljenog na vrijednostima koja se smatra proširenom verzijom teorije karizmatiskog vodstva (House i Aditya, 1997., str. 439.; Bass, 1997., str. 130.). Budući da spomenute teorije

pripadaju istom tipu, naziva ih se teorijama „novog vodstva“ (Bryman, 1992. prema Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.; Avolio i Yammarino, 2013.).

*Transformacijsko vodstvo* definira se kao stil vodstva koji transformira sljedbenike da se izdignu iznad vlastitih interesa mijenjajući ideale, interese i vrijednosti poticanjem da učine više od očekivanog (Pieterse i dr., 2010., str. 610.). Umjesto odgovora na interese podređenih „mrkvom“ ili „štapom“, transformacijski vođe izazivaju među pojedincima pojačanu svijest o ključnim pitanjima za organizaciju povećavajući povjerenje podređenih i njihovim odmakom od brige za opstanak prema potrebi za postignućem, rastom i razvojem (Bass i Avolio, 1990., str. 22.). Transformacijski vođe slični su karizmatiskom vođi, ali se razlikuju od njega po sposobnosti unošenja inovacija i promjena prepoznavanjem potreba podređenih i poticanjem podređenih da propituju postojeće stanje. Oni se ne oslanjaju samo na opipljive poticaje i pravila već koriste i neopipljive elemente kao viziju, zajedničke vrijednosti i ideje radi izgradnje odnosa i angažiranja sljedbenika u proces promjene (Daft, 2008., str. 607.). Dok transformacijskog vođu sljedbenici poštuju i vjeruju mu, karizmatiskog vođu obožavaju i štiju kao nadčovjeka ili duhovnu figuru (Yukl, 1989.). Iako se transformacijsko vodstvo može naučiti (Bass i Avolio, 1990.; Bass, 1996.a; Dvir i dr., 2002.; Kirkbride, 2006.), neke karakteristike osobnosti vođe olakšavaju razvoj transformacijskog vodstva (Kuhnert i Lewis, 1987.; Dubinsky, Yammarino i Jolson, 1995.; Ross i Offermann, 1997.; Judge i Bono, 2000.; Rubin, Munz i Bommer, 2005.). Dubinsky, Yammarino i Jolson (1995.) smatraju da je važno utvrditi koje karakteristike posjeduju menadžeri koji su naklonjeniji transformacijskom vodstvu jer to omogućuje regrutiranje i odabir pojedinaca s tim osobinama kao i oblikovanje razvojnih programa.

Transformacijski vođe postižu superiorne rezultate primjenom jedne ili više dimenzija transformacijskog vodstva, a to su: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirani pristup (Bass, 1996.a).

**Idealizirani utjecaj** (engl. *idealized influence*) opisuje vođe kao snažne uzore sljedbenicima koji se s njima poistovjećuju i žele ih oponašati. Naziva se i *karizmom* (Yammarino, Spangler i Bass, 1993.; Dubinsky, Yammarino i Jolson, 1995.; Bass, 1997., str. 133.; Northouse, 2010., str. 181.). Takav vođa brine o potrebama drugih povrh svojih potreba, demonstrira visoku razinu etičkih standarda te izbjegava koristiti moć za osobnu korist, osim kad je to potrebno (Bass, 1996.a). Oni imaju viziju i osjećaj svrhovitosti. Na taj način postižu poštovanje,



lojalnost, povjerenje i ponos (Bass i Avolio, 1990., str. 22.; Dubinsky, Yammarino i Jolson, 1995.; Bass, 1997., str. 133.). **Inspirativna motivacija** (engl. *inspirational motivation*) podrazumijeva da vođe sljedbenicima prenose visoka očekivanja te ih motiviraju na predanost i ostvarenje vizije organizacije (Bass, 1996.a). Vođe artikuliraju privlačnu viziju budućnosti te govore optimistično i entuzijastično, čime povećavaju motivaciju zaposlenika (Bass, 1997., str. 133.). **Intelektualna stimulacija** (engl. *intellectual stimulation*) je dimenzija vođe koji podržava sljedbenike u iskušavanju novih pristupa i novih načina rješavanja organizacijskih problema. Ne vrši se javna kritika pojedinačnih pogrešaka podređenih. Nove ideje i kreativna rješenja problema iznose sami zaposlenici koji su uključeni u proces uočavanja problema i traženja rješenja (Bass, 1996.a). Vođe su voljni i sposobni pokazati zaposlenicima nov pristup starim metodama (Yammarino, Spangler i Bass, 1993.). **Individualizirani pristup** (engl. *individualized consideration*) podrazumijeva da vođa djeluje kao trener i savjetnik dok pokušava pomoći sljedbenicima u njihovoj realizaciji. Praktična primjena individualiziranog pristupa odvija se kreiranjem podražavajuće kulture i novih prilika za učenje. Vođa prihvaća različitosti pojedinaca (npr. nekim zaposlenicima je potrebnije ohrabrenje, drugima autonomija, trećima čvršći standardi itd.). Osigurava se dvosmjerna komunikacija i pristup „hodanja uokolo“ (engl. *management by walking around*). Interakcija sa zaposlenicima je osobna (npr. vođa se može sjetiti prethodnog razgovora, vidi pojedinca kao cijelu osobu, a ne samo kao zaposlenika). Vođa delegira zadatke radi razvoja podređenih uz odgovarajuću podršku i nadzor (Bass, 1996.a). Osim što ovaj pristup osigurava kontinuirano praćenje i povratnu informaciju, povezuje trenutno potrebe pojedinca s misijom organizacije i pojačava te potrebe kada je prikladno (Yammarino, Spangler i Bass, 1993.).

Nasuprot tome, transakcijsko vodstvo podrazumijeva da vođa jasno navodi što očekuje od sljedbenika, motivira sljedbenike utjecajem na njihov interes. Pojednostavljeno, transakcijsko vodstvo uključuje tradicionalni menadžerski stil prema kojem menadžeri ili vođe postižu rezultate ili osiguranjem nagrade ili kažnjavanjem odstupanja od standarda. Ovaj stil može biti primjeren u stabilnom okruženju (Kirkbride, 2006.). Uključuje proces razmjene koji može dovesti do toga da podređeni udovoljavaju zahtjevima vođe, ali ta vrsta vodstva ne izaziva entuzijizam i predanost ciljevima (Yukl, 2008.a, str. 261.). „Čisti“ transakcijski vođe uopće se ne fokusiraju na razvoj, već se usredotočuju na ispunjavanje zahtjeva u procesu razmjene između sebe i svojih sljedbenika (Bass i Avolio, 1990.).

*Transakcijsko vodstvo* sastoji se od uvjetnog nagrađivanja i upravljanja pomoću izuzetaka (Bass, 1996.a, str. 7.). **Uvjetno nagrađivanje** (engl. *contingent reward*) odnosi se na pojašnjavanje što sljedbenik mora učiniti kako bi bio nagrađen (Bass, 1996.a, str. 7.). **Upravljanje pomoću izuzetaka** uključuje nadziranje izvedbe i poduzimanje korektivnih aktivnosti kada se problem pojavi. Može biti aktivno i pasivno. **Aktivno upravljanje pomoću izuzetaka** (engl. *management-by-exception – active*) opisuje vođu koji kontinuirano nadzire odstupanja od standarda i pogreške zaposlenih u izvršavanju zadataka te poduzima korektivne aktivnosti ako je potrebno. **Pasivno upravljanje pomoću izuzetaka** (engl. *management-by-exception – passive*) implicira izostanak praćenja aktivnosti zaposlenika te poduzimanje korektivnih aktivnosti tek kada ih netko upozori na odstupanja od plana i pogreške (Bass, 1996.a, str. 7.; Bass, 1997., str. 134.).

*Laissez-faire* vodstvo je neaktivno i neefektivno te označava netransakcijsko ponašanje, pa neki kao sinonim koriste izraz „odsustvo vodstva“ (engl. *nonleadership behavior*) (Bass, 1996.a, str. 7.). Vođa koristi pristup „dižem ruke, neka stvari idu svojim tokom“ – ne koristi autoritet. Ne pomaže sljedbenicima u njihovu razvoju niti im osigurava usmjerenje, podršku i pomoć (Northouse, 2010., str. 186.; Bass, 1997., str. 133.). Vođa je „odsutan“ i ravnodušan prema potrebama sljedbenika. Posljedica toga su česti konflikti među sljedbenicima (Kirkbride, 2006.). Zapravo, riječ je o izostanku vodstva (Yammarino, Spangler i Bass, 1993.; Yucel, McMillan i Richard, 2014.), jer ga karakterizira manjak odgovornosti za upravljanje (Eagly, Johannesen-Schmidt i van Engen, 2003., str. 571.). Međutim Den Hartog, Van Muijen i Koopman (1997.) ističu da je takvo tumačenje smisljeno kada vođa nije dovoljno motiviran ili nema dovoljno vještina. Primjerice, Kerr i Jermier (1978.) su u svojoj teoriji zamjena za vodstvo naveli nekoliko karakteristika podređenih, zadataka i organizacije koji mogu umanjiti ulogu vodstva.

Karakteristike transformacijskog i transakcijskog vodstva prikazane su u nastavku:

1. *Sažetak* (Northouse, 2010., str. 189.)

Transformacijsko vodstvo odnosi se na unošenje promjena u stavove i pretpostavke zaposlenika i izgradnju posvećenosti misiji, viziji i strategiji organizacije. Dok transakcijski vođe prepoznaju potrebe i želje podređenih te im jasno ističu način kako ih mogu zadovoljiti ako ispune određene ciljeve. Bass je na ideji Burnsa o transformacijskom i transakcijskom vodstvu detaljnije razradio i utvrdio razlike između transformacijskog, karizmatičkog i

transakcijskog vodstva (Yukl, 1989., str. 269.). Quinn (1985. prema Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.) uspoređuje transakcijsko i transformacijsko vodstvo s dimenzijama u drugim pristupima vodstvu, kao usmjerenost na odnose i usmjerenost na zadatke, strukturirajuća i obzirna ponašanja, autokratsko i demokratsko vodstvo. Bass (1990. prema Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.) tvrdi da je transakcijsko-transformacijski model nova paradigma koja ne zamjenjuje niti objašnjava druge modele, odnosno smatra da se vodstvo u literaturi najčešće konceptualizira kao transakcijsko ili proces razmjene između koristi i troška. Takav pristup temelji se na ideji da se odnos između vođe i sljedbenika odvija kroz niz razmjena ili implicitnih pogodbi. Kada posao ili okruženje sljedbenika ne osiguravaju motivaciju i usmjerenje, vođa će svojim ponašanjem kompenzirati nedostatke. Iako i transakcijsko vodstvo može biti učinkovito, vođa možda neće moći uvijek osigurati nagradu primjerenu ostvarenju sljedbenika ili njegovim očekivanjima (Yammarino i Bass, 1990.). Transformirajući efekt vođe mogu imati na organizaciju i na pojedince. Utvrđivanjem potrebe za promjenom, oblikovanjem nove vizije i postizanjem posvećenosti toj viziji vođe mogu transformirati organizaciju.

### 2. Prednosti (Northouse, 2010., str. 191.)

Jedna od prednosti jest istraživanje transformacijskog vodstva iz različitih perspektiva. Obuhvaća i niz kvalitativnih istraživanja istaknutih vođa (Yukl, 1989., str. 273.). Iako se s istraživanjima započelo 1970-ih godina, još uvijek predstavlja atraktivno područje interesa znanstvenika i praktičara. Pored toga, ideja transformacijskog vodstva intuitivno je privlačna jer je najbliže poimanju vodstva u današnjem društvenom kontekstu. Nadalje, za razliku od ranijih istraživanja vodstva teorija transformacijskog vodstva je sveobuhvatnija, uključuje osobine vođe, ponašanje i kontingencijske varijable (Yukl, 1989., str. 270.) te ne promatra vodstvo samo kao proces razmjene nagrada.

### 3. Nedostatci (Northouse, 2010., str. 192–193.)

Jedna od kritika jest pojmovna nejasnoća. Dimenzije transformacijskog vodstva može biti teško jasno razgraničiti jer pokriva širok raspon ponašanja, kao što je oblikovanje vizije, poticanje promjene, aktiviranje zaposlenika, izgradnju povjerenja, brižljiv odnos prema zaposlenicima i sl. Zatim, neki kritičari smatraju da se transformacijsko vodstvo više smatra osobinom ličnosti nego ponašanjem kojem se ljudi mogu podučiti. Postoji sklonost da se takvi vođe doživljavaju kao vizionari koji imaju posebne osobine koje transformiraju sljedbenike. Yukl (2008.) smatra da je transformacijsko vodstvo previše fokusirano da bi moglo objasniti

kako vođe utječu na financijske performanse velikih poduzeća. Nadalje, transformacijsko vodstvo ima potencijal za zloupotrebu. Ono se bavi usmjeravanjem podređenih prema novoj viziji, ali tko je taj koji će odrediti je li novi smjer dobar. Osim toga, karizma se (idealizirani utjecaj) kao dimenzija transformacijskog vodstva može izgubiti (Bryman, 1993.) ili koristiti u destruktivne svrhe (Karakitapoğlu-Aygün i Gumusluoglu, 2013.).

#### *4. Primjena (Northouse, 2010., str. 194–195.)*

Teorija transformacijskog vodstva ne nudi jasno definiran skup pretpostavki o tome kako se vođe trebaju ponašati u određenoj situaciji da bi bili uspješni (kao npr. situacijski pristup). Više se bavi promišljanjem o vodstvu koje naglašava viziju, uključenost i individualan pristup zaposlenicima, poticaj na drugačije razmišljanje. Transformacijsko vodstvo se promatra kao proces utjecaja na pojedince na mikrorazini i kao proces mobiliziranja snage za promjenu društvenih sustava i reformu institucija na makrorazini (Yukl, 1989., str. 271.). Transformacijsko vodstvo se može podučavati i koristiti u razvoju menadžera radi postizanja boljih rezultata (Waldman, Bass i Einstein, 1987.; Bass, Avolio i Goodheim, 1987.). Instrument koji se pritom koristi predstavlja dijagnostički alat za utvrđivanje profila vodstva menadžera. Ono vođama pruža podatke o punom rasponu njihova ponašanja od netransakcijskog, preko transakcijskog do transformacijskog te se može koristiti kao profesionalni alat za razvoj menadžera.

## **2.5. Instrumenti za mjerenje stilova vodstva**

Postoji velik broj instrumenata za vrednovanje stilova vodstva koji su se razvijali s različitim pristupima i promišljanjima o vodstvu. Zapravo je i pitanje u kojoj je mjeri uopće moguće izraditi konačnu listu takvih instrumenata jer i sama poduzeća razvijaju vlastite modele mjerenja učinkovitosti vodstva (Carter, Giber i Goldsmith, 2001.). Uopće, vodstvo se može mjeriti na različite načine, iz različitih perspektiva i na različitim razinama ovisno o tome što organizacija smatra važnim. Ponašanje pojedinaca složeno je i dinamično, pa holistički pogled na učinkovitost vodstva može uključiti različite mjerne instrumente i pristupe. Primjerenost pojedinog instrumenta ovisi o cilju istraživanja, zahtjevima i karakteristikama organizacije.

Iscrpan popis i pojašnjenje različitih instrumenata nije tema rada te će se u nastavku predstaviti samo najčešće korišteni i validirani instrumenti u okviru pojedinih pristupa vodstvu:

**1. Mjerni instrument – pristup temeljen na osobinama vođe** (Northouse, 2010.)

Polazeći od pristupa temeljenog na osobinama vođe poduzeća primjenjuju različite upitnike u procjeni osobina ličnosti pojedinaca. Među često korištenim mjerama ličnosti su petodimenzionalni/peterofaktorski model ličnosti (engl. *Five-Factor Model*) ili „velikih pet“ (engl. *The Big Five*) (Brandstätter, 2011., str. 223.) i Myers-Briggsov indikator psiholoških tipova (engl. *Myers-Briggs Type Indicator – MBTI*) koji omogućuju identificiranje jedinstvenih obilježja vođe i korisnost toga pojedinca za organizaciju.

Peterofaktorski model ličnosti ispituje opće osobine: ekstrovertiranost (engl. *extraversion* ili *surgency*), emocionalnu stabilnost (engl. *emotional stability*) nasuprot neuroticizmu (engl. *neuroticism*), ugodnost (engl. *agreeableness, friendliness*), pouzdanost/savjesnost (engl. *dependability/conscientiousness*) te otvorenost prema iskustvu (engl. *openness to experience*) za koju se još koristi izraz intelekt, mašta i kultura (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 344.; Goldberg, 1990., str. 1217.; Goldberg, 1992., str. 26.). Te se dimenzije ne smatraju sveobuhvatnom listom osobina ili zamjena za druge modele ličnosti (Bateman i Crant, 1993., str. 106.), premda su dimenzije drugih modela uglavnom obuhvaćene ovim (Digman, 1990., str. 425.). Pored toga, postoji velik broj različitih skala ličnosti (Zhao i Seibert, 2006., str. 271.; Hong, Paunonen i Slade, 2008., str. 160.). McCrae i Costa (1997., str. 514.) utvrdili su prisutnost vrlo slične strukture peterofaktorskog modela ličnosti unutar šest različitih jezika (njemački, portugalski, hebrejski, kineski, korejski i japanski), što svjedoči o univerzalnosti modela iako se neki autori s time ne slažu (Block, 1995.). Usprkos tome, robusnost strukture modela kroz različite kulture i mjere rezultiralo je širokim prihvaćanjem modela među istraživačima ličnosti (Judge i Bono, 2000., str. 752.; Barrick, Mount i Judge, 2001., str. 11.). Također je na uzorku hrvatske populacije provedena faktorska analiza bipolarnih markera za mjerenje strukture ličnosti prema *Big-Five* modelu koja je potvrdila peterofaktorsku strukturu toga instrumenta (Mlačić i Knezović, 1997., str. 16.). Nadalje, istraživanje koje su proveli Mlačić i Goldberg (2007., str. 173.) podržava poopćivost peterofaktorskog modela jer su utvrdili usklađenost američke i hrvatske mjerne skale.

Myers-Briggsov indikator psiholoških tipova jedan je od najstarijih i najraširenijih alata koji opisuju osobnost, a temelji se na teoriji Carla Gustava Junga koji je smatrao da svaki pojedinac ima distinktivne nenaučene sklonosti doživljaja svijeta na jedinstven način. Proširivanjem Jungova koncepta psiholoških arhetipova Katharine Cook Briggs i Isabel Briggs Myers razvile su tipologiju osobnosti koja se temelji na četiri dimenzije: ekstraverzija (engl. *extraversion*) – introverzija (engl. *introversion*), osjetilnost (engl. *sensing*) – intuicija (engl. *intuition*), mišljenje (engl. *thinking*) – osjećanje (engl. *feeling*), prosuđivanje (engl. *judgment*) – doživljavanje (engl. *perception*) (Brown i Reilly, 2009., str. 918.). Ovaj se instrument rabi i kao upitnik stilova rješavanja problema, što opisuje menadžersku uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Vjerodostojnim instrumentom za unaprjeđenje međuljudskih odnosa smatraju ga menadžeri i zaposlenici (Hanbury, Sapat i Washington, 2004., str. 568.).

## **2. Mjerni instrument – bihevioralni pristup** (Northouse, 2010.)

Najčešće korištene mjerila za procjenu stilova vodstva su Upitnik opisa ponašanja vođe (engl. *Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ*) i Mreža vodstva (engl. *Leadership Grid*) (Northouse, 2010., str. 84.). Dok je LBDQ ponajprije osmišljen za istraživanja, Mreža vodstva koristi se za trening i razvoj menadžera. LBDQ je izvorno razvijen u okviru istraživanja Sveučilišta u Ohiju. Na temelju 1800 tvrdnji koje su opisivale različite vrste ponašanja vođe sastavljen je upitnik sa 150 pitanja, a mjeri dvije dimenzije, tj. strukturirajuća i obzirna ponašanja. Instrument je korišten u obrazovnim, vojnim i industrijskim okruženjima. Stogdill (1963. prema Northouse, 2010.) je kasnije izdao skraćenu verziju LBDQ-a, a nova forma LBDQ – XII najčešće je primjenjivana u istraživanjima te ima 12 podljestvica, od kojih svaka sadrži 5 do 10 tvrdnji (Uzonwanne, 2015., str. 290.).

Preteča Mreže vodstva je Menadžerska mreža koja se prvi puta pojavila ranih 1960-ih i nekoliko puta se mijenjala i prilagođavala (Blake i McCanse prema Northouse, 2010.). Blake i Mouton razvili su trodimenzionalni konceptualni okvir za analizu i identificiranje stilova vodstva. Na temelju toga izrađen je razvojni program za menadžere koji se sastoji od šest sukcesivnih faza koje mogu trajati od 3 do 5 godina (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 804.).

## **3. Mjerni instrument – kontingencijski (ili situacijski) pristup**

Za mjerenje stila vodstva Fiedler je razvio LPC ljestvicu (engl. *Least-preferred co-worker questionnaire*; hrv. Upitnik o najmanje poželjnom suradniku), a Hersey i Blanchard (1977.

prema Graeff, 1983.) LEAD instrument (engl. *Leader Effectiveness and Adaptability Description*; hrv. Opis efektivnosti i adaptabilnosti vođe).

LPC ljestvica je instrument za identificiranje stila vodstva koji se sastoji od 18 bipolarnih atributa i ljestvice od osam stupnjeva na kojoj ispitanik treba ocijeniti svojstva svojeg najmanje preferiranog suradnika. Menadžer (vođa) koji opisuje najmanje preferiranog suradnika pozitivnim terminima (visok LPC) vjerojatno je usmjeren na odnose, dok se menadžeru (vođi) koji najmanje preferiranog suradnika opisuje negativnim terminima (nizak LPC) pripisuje usmjerenost na zadatak. Polazeći od osnovnog modela Fiedler je sa suradnicima razvio priručnik za obrazovanje i razvoj menadžera s programiranim instrukcijama za usklađivanje stila i situacije. Pretpostavka obrazovnog programa jest da će poboljšanje sposobnosti razumijevanja stila i dijagnosticiranja situacije omogućiti menadžeru da manipulira različitim aspektima situacije kako bi je optimalno uskladio sa stilom (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 805.).

LEAD instrument mjeri učinkovitost vođe u 12 situacija koje imaju četiri moguća odgovora. Odgovor se vrednuje prema prikladnosti u opisanoj situaciji. Najveći mogući rezultat učinkovitosti vodstva je +24, a najmanji -24 (Schreuder i dr., 2013.). Johansen (1990.) je preporučio korištenje ovog instrumenta samo kao polazišnu točku za raspravljanje dinamike ponašanja vođe, očekivanja zaposlenika i učinkovitosti vodstva.

Na temelju modela menadžerskog odlučivanja koji su razvili Vroom i Yetton oblikovan je program obrazovanja i razvoja orijentiran na usklađivanje stila odlučivanja menadžera sa situacijom. Model nudi pet stilova odlučivanja i sedam temeljnih pitanja za analizu i određenje situacije. U odabiru odgovarajućeg stila odlučivanja koristi se stablo odlučivanja (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 809.).

Razvijene su različite verzije instrumenta za mjerenje situacijskog vodstva, ali većina ih je konstruirana slično. U pravilu opisuju od 12 do 20 situacija povezanih s poslom i od osobe se traži da među četiri mogućnosti odabere stil kojem je sklona. Osim samoprocjene postoje i upitnici koji mjere kako nadređeni, podređeni i suradnici doživljavaju stil vodstva te osobe (Northouse, 2010., str. 105-106.).

U okviru teorije put do cilja upotrijebljeni su različiti mjerni instrumenti za mjerenje procesa vodstva, a često se temelje na istraživanjima provedenim na Sveučilištu u Ohiju (House, 1971.; Fulk i Wendler, 1982.; Northouse, 2010.).

#### **4. Mjerni instrument – teorija razmjene između vođe i člana**

U svojim istraživanjima autori su koristili različite upitnike za mjerenje kvalitete radnih odnosa između vođe i člana od onih koji su sadržavali samo 2 čestice (Dansereau, Graen i Haga, 1975.), pa sve do onih koji su uključivali 16 čestica (Barge i Schlueter, 1991.; Graen i Uhl-Bien, 1995.; Liden i Maslyn, 1998.). Upitnik razmjene između vođe i člana 7 (LMX – 7) smatra se prikladnim mjernim instrumentom jer je testiran u različitim istraživačkim okruženjima i na različitim jezicima te je najčešće korišten instrument (Furunes i dr., 2015.). Mjeri tri dimenzije (poštovanje, povjerenje i obvezu), ali Graen i Uhl-Bien (1995.) smatraju da su te dimenzije visoko korelirane i stoga se mogu promatrati kao jedna mjera. Liden i Maslyn (1998.) zagovaraju multidimenzionalni pristup te su trima dimenzijama (percipirani doprinos, lojalnost i privrženost) koji su razvili Dienesch i Liden (1986.) dodali još jednu – profesionalno poštovanje. Autori napominju da broj dimenzija koji će se uključiti ovisi o istraživačkim pitanjima, štoviše, u studijama u kojima odnos razmjene vođa - član ne predstavlja ključnu varijablu može se promatrati kao jednodimenzionalna mjera (Liden i Maslyn, 1998.). Ponekad se i LBDQ koristi kao instrument u kontekstu teorije razmjene između vođe i člana (Katerberg i Hom, 1981.).

#### **5. Mjerni instrument – puni raspon vodstva**

U istraživanjima transformacijskog vodstva najčešće se primjenjuje Višefaktorski upitnik vodstva (engl. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ<sup>10</sup>*). Ovaj je mjerni instrument odabran jer je prepoznat (Northouse, 2010.) i često validiran u literaturi te prikladan za potrebe ovog istraživanja. Raniju verziju MLQ-a razvio je Bass (1985. prema Dansereau, Graen i Haga, 1975.) na osnovi pokusne studije koja je uključivala 70 direktora i pregled literature. Od svoje prve verzije instrument je unaprijeđen i dalje se prilagođava kako bi se povećala njegova pouzdanost i valjanost. Upitnik mjeri transformacijsko, transakcijsko vodstvo i *laissez-faire* vodstvo kroz dva obrasca (Barge i Schlueter, 1991., str. 549.). Jedan obrazac ispunjava ispitanik za svojeg neposredno pretpostavljenog, a drugi predstavlja samoprocjenu pretpostavljenog. Bass i Avolio (1990. prema Barge i Schlueter, 1991.) utvrdili

---

<sup>10</sup> U nastavku će se koristiti izraz MLQ radi jednostavnosti; to je i uobičajena praksa u znanstvenim i stručnim radovima.



su visoku razinu interne pouzdanosti, pri čemu su svi faktori iznad *Cronbach aplha* 0.82, osim za upravljanje pomoću izuzetaka (*Cronbach alpha* 0.79) i *laissez-faire* vodstva (*Cronbach alpha* 0.77). U istom istraživanju koeficijenti pouzdanosti bili su niži (od *Cronbach alpha* 0.60 do 0.92) za upitnike samoprocjene. Razlog time leži u činjenici da vođe samoprocjenu temelje na interakciji s nizom sljedbenika, dok sljedbenici ocjenjuju samo jednog vođu.

Prema teoriji „punog raspona vodstva“ upitnik obuhvaća 9 dimenzija, iako je u različitim istraživanjima korišten različit broj dimenzija, npr. 5 dimenzija (Avolio, Waldman i Einstein, 1988.; Bass, Avolio i Goodheim, 1987.), 8 dimenzija (Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.). Najčešće istraživanja ne obuhvaćaju dimenziju *laissez-faire* koja zapravo i predstavlja izostanak vodstva.

Velik je broj istraživača testirao pouzdanost i valjanost MLQ-a. Lievens, Van Geit i Coetsier (1997.) smatraju da daje točnu i nepristranu ocjenu vođe po različitim dimenzijama. Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam (2003.) testirali su psihometrijska svojstva MLQ-a na temelju uzorka od 3368 ocjenjivača i utvrdili su snažnu podršku valjanosti upitnika, odnosno za model od devet faktora koji su razvili Bass i Avolio.

S obzirom na popularnost, ovaj instrument je korišten u različitim vrstama organizacija (vojnim, obrazovnim, gospodarskim), tipovima vlasništva (privatno i javno), na različitim hijerarhijskim razinama (Avolio, Waldman i Einstein, 1988.) te često i među timovima (Keller, 1992.). Osim toga, instrument je korišten u različitim kulturama (Abualrub i Alghamdi, 2012.; Suliman, 2009.; Vandenberghe, Stordeur i D'hoore, 2002.; Bogler, 2001.), što ga čini univerzalno primjenjivim.

MLQ je nekoliko puta revidiran kako bi bolje obuhvatio faktore uzevši u obzir psihometrijske karakteristike, tako da postoji nekoliko verzija.<sup>11</sup> Trenutna verzija MLQ-a (*Form 5X*) je razvijena na temelju rezultata istraživanja u kojima su korištene ranije verzije, ekspertne procjene šest znanstvenika koji se bave istraživanjem vodstva, a koji su preporučili dodavanje ili brisanje određenih tvrdnji i na osnovi konfirmatorne faktorske analize (Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003.). Mjerni instrument (*Form 5X*) sadrži 45 tvrdnji, od čega se 36

---

<sup>11</sup> Više o tome u: Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003.): Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Leadership Quarterly*, 14, str. 261–295.

tvrdnji odnosi na ranije opisane dimenzije i 9 tvrdnji koje opisuju tri skale efekata vodstva. U ovom istraživanju korišteno je 36 tvrdnji koje odgovaraju 9 dimenzija vodstva.

Premda se pokazao vjerodostojnim instrumentom, rezultate prikupljene MLQ-om potrebno je pažljivo tumačiti. Razlika između *laissez-faire* vodstva i pasivnog upravljanja pomoću izuzetaka nije jasna kada je riječ o empirijskim rezultatima. U nekim provedenim istraživanjima (Yammarino i Bass, 1990.; Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997.; Lievens, Van Geit i Coetsier, 1997.; Xirasagar, 2008.) pasivno upravljanje pomoću izuzetaka i *laissez-faire* vodstvo su pozitivno korelirani, dok je utvrđena negativna povezanost s ostalim dimenzijama vodstva. Dodatni izazov može predstavljati opravdanost odvajanja dimenzije inspirativne motivacije i idealiziranog utjecaja (karizme). Uopće, postavlja se pitanje je li uvijek svrhovito koristiti sve dimenzije instrumenta i jesu li razlike među njima vidljive (Keller, 1992., str. 499.; Tepper i Percy, 1994., str. 742.; Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997., str. 32.; Tracey i Hinkin, 1998.) što implicira manjak diskriminantne valjanosti (Bycio, Hackett i Allen, 1995.; Carless, 1998.). Iako Bass i Avolio (1993., 1994., 1997. prema Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003.) smatraju da na teorijskoj razini različite dimenzije transformacijskog vodstva i trebaju biti međusobno povezane, jer na taj način omogućuju njihovo osnaživanje.

### **3. ORGANIZACIJSKO PODUZETNIŠTVO – PODUZETNIŠTVO UNUTAR ORGANIZACIJE**

Organizacijsko poduzetništvo u literaturi se pojavljuje pod različitim nazivima, pri čemu su korporativno poduzetništvo i poduzetnička orijentacija najčešće. Bez obzira na naziv, odnosi se na poduzetničke aktivnosti koje se potiču i razvijaju unutar, najčešće velike, organizacije, kako bi se zadržala njezina fleksibilnost i spremnost na brze reakcije na promjene u okolini. Tako Nordström i Ridderstråle (2002.), suvremeno poduzeće nazivaju Funky d. o. o., opisujući ga organizacijom koja uspijeva na promjenama i nepredvidivosti vremena. Organizacije se reorganiziraju, samoprilagođavaju i ponovno fokusiraju.

Početak 21. stoljeća vrijeme je u kojem su poduzetničke aktivnosti široko prihvaćene kao put do konkurentske prednosti i uspjeha u organizacijama svih vrsta i veličina. Štoviše, nedostatak poduzetničkih akcija u današnjoj je globalnoj ekonomiji recept za neuspjeh (Kuratko, 2007., str. 189.).

U poglavljima koja slijede pojašnjava se razvoj koncepta organizacijskog poduzetništva kroz različita tumačenja i pristupe istraživanju. Nadalje, opisuju se dimenzije organizacijskog poduzetništva, inoviranje, pokretanje novog poslovnog pothvata te samoobnova postojećeg poduzeća. Strateško vodstvo zaokružuje koncept organizacijskog poduzetništva kroz integriranje u strateški menadžment.

#### **3.1. Razvoj koncepta organizacijskog poduzetništva**

Teorija poduzetništva nema jedinstveno polazište za objašnjenje, predviđanje i empirijsko istraživanje koncepta. Koncept poduzetništva isprepleten je sa složenim skupom konstrukata kao što su upravljanje promjenama, inoviranje, tehnološke turbulencije i turbulencije u okolini, razvoj novog proizvoda, upravljanje malim poduzećem, individualnost i evolucija industrije. Pored toga, koncept se može istraživati iz različitih disciplina kao što su ekonomija, sociologija, financije, povijest, psihologija i antropologija, od kojih svaka koristi vlastite konstrukte i djeluje u svojem području istraživanja. Zapravo, istraživači iz različitih disciplina koriste poduzetništvo za proširenje vlastitih teorijskih modela (Low i MacMillan, 1988., str. 141.).

Revitalizacija industrije i stvaranje novih poslova zahtijeva razvoj novih proizvoda i tržišta kako bi se zadovoljile još uvijek neprepoznate i nezadovoljene potrebe. Stvaranje ekonomske vrijednosti prepoznavanjem i iskorištavanjem novih poslovnih prilika jest ono što znanstvenici i praktičari nazivaju poduzetništvom (Sathe, 2003., str. 1.). Postoji opsežna literatura o nezavisnom ili individualnom poduzetništvu koja opisuje pojedinca ili grupu pojedinaca koji nastoje samostalno pokrenuti posao. Posebno u američkoj literaturi, ali i na globalnoj razini izdvajaju se uspješne priče poduzetnika kao što je Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple Computer) i Jeff Bezos (Amazon.com). Unatoč tome što se o poduzetništvu danas govori sve više i sve češće, to nije novi fenomen.

Ovaj izraz u ekonomsku literaturu prvi uvodi Richard Cantillon 1734. godine opisujući poduzetnika kao osobu koja organizira resurse i preuzima rizik kupujući po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim cijenama (Stokes i Wilson, 2006., str. 30.). Ocem teorije o poduzetništvu smatra se Josef Schumpeter, iako su se mnogi teoretičari ekonomije i prije njega bavili pojmom poduzetnika (Deželjin i dr., 2002., str. 41.). Schumpeter razlikuje poduzetništvo kao funkciju i poduzetnika kao osobu (Hult, Snow i Kandemir, 2003., str. 403.). Poduzetnik može biti svatko tko stvara inovacije – zaposlenik, menadžer ili sl. Schumpeter u poduzetniku vidi vođu koji angažira i mobilizira kreativne snage, odnosno njegova dužnost je „stvaralačko uništavanje“. Poduzetništvo se odnosi na poremećaj ekvilibrija u poduzeću (ili ekonomiji) kao rezultat stvaranja i primjene novih kombinacija resursa, što se može odvijati u poduzeću ili izvan njega. Pod pojmom „novih kombinacija“ Schumpeter podrazumijeva: uvođenje novih proizvoda, uvođenje nove metode proizvodnje, otvaranje novog tržišta, traženje novih izvora nabave, stvaranje nove organizacije (Stevenson i Jarrillo, 1990., str. 19.).

Jedan od najznačajnijih suvremenika koji se bavio poduzetništvom jest Peter Drucker. On smatra da se poduzetništvo ne treba povezivati s veličinom ili starošću organizacija već se ono odnosi na određenu vrstu aktivnosti. U srcu te aktivnosti je inoviranje: nastojanje da se stvori svrhovita fokusirana promjena u ekonomskom ili društvenom potencijalu organizacije (Drucker, 1998., str. 149.).

Na temelju tumačenja koje su ponudili Stevenson i Jarrillo-Mossi (1986.), a koji poduzetništvo promatraju kao proces stvaranja vrijednosti kroz jedinstvenu kombinaciju

resursa da bi se iskoristila prilika, Morris, Kuratko i Covin (2008., str. 10.) izdvojili su četiri ključna elementa:

1. *Proces*. Njime se može upravljati, sastoji se od faza ili koraka te traje. Prema tome, primjenjivo je na bilo koji organizacijski kontekst.
2. *Kreiranje vrijednosti*. Vrijednosti se kreiraju tamo gdje ih prije nije bilo, unutar organizacije ili na tržištu.
3. *Jedinstvena kombinacija resursa*. Odnosi se na jedinstveno spajanje financija, ljudi, procedura, tehnologija, materijala, distribucijskih kanala i ostalih resursa na drugačiji način.
4. *Prepoznavanje prilika*. Obuhvaća uočavanje i iskorištavanje prilika bez obzira na raspoložive resurse.

Istraživanje poduzetništva u organizacijama se razvilo tijekom posljednjih četiri desetljeća (Kuratko i Audretsch, 2013.):

- Rana istraživanja 1970-ih godina bila su fokusirana na timove za poduzetnički pothvat i razvijanje poduzetništva unutar postojeće organizacije (Utterback, 1971.; Hill i Hlavacek, 1972.; Peterson i Berger, 1971.; Hanan, 1976.; Webster, 1977.; Siegel i Kaemmerer, 1978.).
- U 1980-ima korporativno poduzetništvo opisivano je kao poduzetničko ponašanje koje zahtijeva angažiranje resursa u svrhu razvoja različitih vrsta inovacija koje stvaraju vrijednost (Burgelman, 1983.a, 1984.; Kanter, 1985.).
- 1990-e karakterizira sveobuhvatnije tumačenje korporativnog poduzetništva (Guth i Ginsberg, 1990.; Zahra, 1991.; Sharma i Chrisman, 1999.).
- U 2000-ima fokus je na poduzetničkom ponašanju koje je opisano dimenzijama inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika, iako su prvi radovi koji se bave tim dimenzijama nastali još u devedesetima (Kuratko i dr., 2005.), te strateškom poduzetništvu (Ireland i dr., 2001.; Ireland i Webb, 2007.).

Proces poduzetništva, a ne osobine poduzetnika, počeo je privlačiti pažnju viših razina menadžmenta tijekom 1980-ih, jer je narasla svijest o potrebi ubrzanja procesa pronalaska i komercijalizacije inovativnih proizvoda i usluga. Kako su strukture poduzeća postale sve veće i složenije tijekom 1960-ih i 1970-ih, organizacijskim kulturama su počeli dominirati administrativni procesi. Do 1980-ih uspon globalne konkurencije ukazao je na važnost poduzetničkih procesa za stjecanje konkurentne prednosti. To je stvorilo rastući interes za

razumijevanje načina na koji se poduzetništvom može upravljati unutar administrativne strukture velikog poduzeća (Ginsberg i Hay, 1994., str. 383.).

Uobičajena je pretpostavka da velika poduzeća ne inoviraju i ne stvaraju nove poslove već da to čine samo individualni poduzetnici. Peter F. Drucker u predgovoru knjige Sathea (2003.) ističe da je velika većina novih pothvata (poslova) u posljednjem desetljeću 20. stoljeća (a posebno prije toga) pokrenuta u postojećim poduzećima, a velikim dijelom su to bila velika poduzeća.

Individualno poduzetništvo nije prikladno za iskorištavanje prilika koje zahtijevaju značajna kapitalna ulaganja i dugoročni povrat ulaganja. Vjerojatnija je pojava individualnog poduzetništva u situacijama kada pojedinci nemaju podršku u velikoj organizaciji za iskorištavanje neke prilike te kada ekonomija obujma, prednosti „prvog pokretača“ i krivulje učenja ne osiguravaju prednost za postojeća poduzeća i kada industrije imaju niske barijere ulaska (Shane i Venkataraman, 2000., str. 224.).

Poduzeće ne mora nužno biti novo i malo da bi bilo poduzetničko (Drucker, 1992., str. 30.). Veličina ne ometa poduzetništvo i inovacije već to čini uhodano poslovanje i to osobito uhodano uspješno poslovanje (Drucker, 1992., str. 141.). Stoga, velika poduzeća moraju organizacijski odvojiti redovito poslovanje od potrage za inovacijama. Inovativna poduzeća su shvatila da ne mogu istovremeno stvarati nove i brinuti o postojećim poslovima. Upravljanje postojećim poslovima je prevelik zadatak za one koji se time bave da bi imali dovoljno vremena baviti se stvaranjem novih poslova za budućnost (Chesbrough, 2000., str. 31.). Potrebno je osigurati ravnotežu u upravljanju resursima i iskorištavanju prilika (Stevenson i Jarillo-Mossi, 1986., str. 10.). Današnja poduzeća, a posebno ona velika, moraju savladati osnove poduzetništva ako žele preživjeti razdoblje brzih promjena i inovacija. Drucker (1992., str. 142.) ističe da poduzetništvo nije „prirodno“ i „stvaralačko“ već je to posao kojem se mora svjesno težiti. Poduzetništvo i inovacije mogu se naučiti, ali to zahtijeva trud. Inovacije se ne pokreću u trenutku zbog nekog dramatičnog događaja ili od strane jednog poduzetnika. To je dugotrajan period, čak od nekoliko godina, fokusiranih nastojanja za razvoj inovacija (Cooper, 2002., str. 208.).

Stvaranje novih poslova u postojećim poduzećima zahtijeva odgovarajuće vodstvo s vrha organizacije. Intrapoduzetnik koji stvara nove poslove na dnu organizacije bez podrške ili znanja viših razina ne može biti uspješan.

Koncept poduzetništva u organizaciji istraživači često koriste za objašnjavanje različitih pojava kao što je način upravljanja, strategija i inoviranje. Različito korištenje oznaka i perspektiva naizmjenično rezultiralo je manjkom nejasnoće (Schindehutte, Morris i Kuratko, 2018.). Cilj je dati pregled i kategorizaciju koncepta poduzetništva u organizaciji identificiranjem ključnih perspektiva.

Termin intrapoduzetništvo (engl. *intrapreneuring*, *intrapreneurship*), složenicu nastalu od riječi "intraorganizacijsko poduzetništvo", odnosno poduzetništvo unutar poduzeća, prvi je koncipirao Gifford Pinchot osamdesetih godina 20. stoljeća. Različiti teoretičari konceptu organizacijskog poduzetništva pridaju različite nazive, pa tako Miller i Zahra govore o poduzetništvu na razini poduzeća (engl. *organization-level entrepreneurship*, *organizational entrepreneurship*), Covin i Slevin te Guth i Ginsberg o korporativnom poduzetništvu (engl. *corporate entrepreneurship*), Lumpkin i Dess o poduzetničkoj orijentaciji (engl. *entrepreneurial orientation*), Antoncic i Hisrich najčešće koriste izraz „intrapoduzetništvo“ (engl. *intrapreneurship*). Burgelman opisuje autonomno strategijsko ponašanje odnosno poduzetničko ponašanje. Premda se koriste različiti nazivi, oni opisuju jednak koncept (tablica 3).

**Tablica 3: Terminologija koncepta organizacijskog poduzetništva**

TERMIN	AUTORI
<b>korporativno poduzetništvo</b>	<i>Peterson i Berger, 1971.</i> <i>Schollhammer, 1981.</i> <i>Burgelman, 1983.a</i> <i>Sathe, 1988.</i> <i>Guth i Ginsberg, 1990.</i> <i>Hornsby, Naffziger, Kuratko i Montagno, 1993.</i> <i>Zahra, 1991.</i> <i>Stopford i Baden-Fuller, 1994.</i> <i>Barringer i Bluedorn, 1999.</i> <i>Covin i Miles, 1999.</i>

<b>TERMIN</b>	<b>AUTORI</b>
	<i>Sharma i Chrisman, 1999.</i> <i>Morris i Kuratko, 2001.</i>
<b>intrapoduzetništvo</b>	<i>Pinchot, 1985.</i> <i>Carrier, 1994.</i> <i>Antoncic i Hisrich, 2001.</i>
<b>poduzetnička orijentacija</b>	<i>Lumpkin i Dess, 1996.</i> <i>Knight, 1997.</i> <i>Covin, Green i Slevin, 2006.</i>
<b>poduzetničko ponašanje</b>	<i>Burgelman, 1983.c</i> <i>Moore, 1986.</i> <i>Reilly i DiAngelo, 1987.</i> <i>Kuratko, Ireland, Covin i Hornsby 2005.</i>
<b>poduzetnički stav</b>	<i>Covin i Slevin, 1989., 1991.</i>
<b>poduzetnička strategija</b>	<i>Ireland, Covin i Kuratko, 2009.</i>
<b>poduzetnički menadžment</b>	<i>Stevenson i Jarillo, 1990.</i>

Izvor: obradila autorica

U literaturi se često pojavljuju i sljedeći izrazi: organizacijsko poduzetništvo, intrakorporativno poduzetništvo, poduzetnička strategija, inovativno i poduzetničko oblikovanje strategije. Neki autori pri pojašnjavanju poduzetništva u postojećim poduzećima istovremeno koriste različite termine. U stranoj literaturi najčešće se koristi izraz korporativno poduzetništvo, a u domaćoj unutarne poduzetništvo ili intrapoduzetništvo, te sve češće i korporativno (korporacijsko) poduzetništvo.

Koncepti se često koriste kao sinonimi, premda različiti nazivi koncepata imaju različite asocijacije. Dok pojam korporativnog poduzetništva upućuje na velika poduzeća, pojam intrapoduzetništvo odnosi se na poduzetništvo unutar organizacije neovisno o veličini sve dok raspolaže vlastitim resursima (Christensen, 2004., str. 304.). Tako Morris i Kuratko (2001. str. 31.) definiraju korporativno poduzetništvo kao „termin koji opisuje poduzetničko ponašanje unutar postojećih srednjih i velikih poduzeća“. Naziv korporativni pothvat (engl. *corporate venture* ili *corporate venturing*) često se koristi u istom kontekstu, iako ga mnogi navode kao dimenziju korporativnog poduzetništva. Guth i Ginsberg (1990., str. 6.) smatraju da je pothvat u poduzeću jedan od načina postizanja strategijske obnove.



Hans Schollhammer (1981., str. 452.) smatra da se unutarnje korporativno poduzetništvo odnosi na sve oblike formaliziranih poduzetničkih aktivnosti unutar postojećeg poduzeća. Formalizirane poduzetničke aktivnosti su one kojima se dodjeljuju organizacijski resursi radi razvijanja inovacija (novih proizvoda, novih metoda, novih procedura i unaprjeđenja proizvoda i procesa). Zahra (1991., str. 262.) pak ističe da korporativno poduzetništvo obuhvaća formalne i neformalne aktivnosti čiji je cilj stvaranje novog posla u postojećoj organizaciji kroz inovacije proizvoda i procesa te razvoj tržišta. Te aktivnosti odvijaju se na razini poduzeća, divizije, funkcije ili projekta sa zajedničkim ciljem unaprjeđenja financijskih rezultata i konkurentne pozicije poduzeća. Brazeal i Herbert (1999., str. 40.) navode da korporativno poduzetništvo uključuje individualno ili grupno poduzetništvo koje se razvija u postojećoj organizaciji, a koja osigurava podršku za razvoj inovacija koje su strategijski i financijski konzistentne s misijom poduzeća. Sharma i Chrisman (1999., str. 18.) definiraju korporativno poduzetništvo kao proces gdje pojedinac ili grupa pojedinaca u suradnji s postojećom organizacijom stvara novu organizaciju, potiče obnovu ili inoviranje unutar organizacije. Slično navodi Zahra (1996.a), obuhvativši korporativnim poduzetništvom inoviranje, poduzetnički pothvat i stratešku obnovu, a na temelju modela koji su izradili Guth i Ginsberg (1990.). Burgelman (1983.a, str. 1349.) u svojem istraživanju korporativno poduzetništvo opisuje kao proces diverzifikacije kroz unutarnji razvoj. Takva diverzifikacija zahtijeva nove kombinacije resursa kako bi se proširile aktivnosti poduzeća u nepovezana ili marginalno povezana područja.

Antončić i Hisrich (2003., str. 9.) navode da je najšira definicija intrapoduzetništva „poduzetništvo u postojećoj organizaciji“. Smatra se da široke definicije bolje odražavaju rani stupanj razvoja istraživnog područja i osiguravaju određenu sveobuhvatnost pri pojavi novih teorijskih i empirijskih spoznaja koje onda definiraju i klasificiraju specifične elemente (Sharma i Chrisman, 1999., str. 12.). Iako, potrebno je istaknuti da različiti autori različito tumače koncepte te je za potrebe ovog istraživanja odabran termin organizacijsko poduzetništvo. Različiti pristupi ipak nisu suprotstavljeni jer je intrapoduzetništvo multidimenzionalan pojam, uključuje pojedince, organizaciju i okolinu.

Ranija istraživanja bavila su se novim poslovnim pothvatima i poduzetnikom kao pojedincem, uglavnom u velikim poduzećima. Kasnije se fokus proširio uključivši poduzetničke karakteristike na razini organizacije. Antončić i Hisrich (2003., str. 7.) opisuju razvoj intrapoduzetništva kroz tri područja:

- a) intrapoduzetnik pojedinac – naglašavaju se individualne karakteristike; uključuje i podršku i priznanje poduzetnicima u organizaciji;
- b) pokretanje novih poslovnih pothvata – razlikuju se tipovi pothvata i njihova prilagodljivost unutarnjem okruženju poduzeća;
- c) poduzetnička organizacija – opisuje značajke takve organizacije.

Zahra, Jennings i Kuratko (1999., str. 45.) proveli su opsežno istraživanje prethodnika i posljedica organizacijskog poduzetništva koje je rezultiralo pronalaženjem 45 relevantnih empirijskih radova. Tri rada nastala su 1970-ih, deset je objavljeno 1980-ih i preostala 32 rada tiskana su 1990-ih godina. Do značajnih promjena dolazi 1990-ih godina kada su poduzeća redefinirala poslovne aktivnosti, a naglasak stavljen na efektivnije korištenje ljudskih resursa i natjecanje u globalnoj ekonomiji. Mnoga najuspješnija poduzeća prolazila su proces transformacije kroz reorganizaciju, smanjivanje i restrukturiranje, što je utjecalo na kulturu poduzeća (Zahra, Kuratko i Jennings, 1999., str. 5.).

Ovisno o postavljenim ciljevima pojedinog istraživanja, moguće je prepoznati tri osnovna smjera (i njihove kombinacije) istraživanja:

- a) identificiranje faktora koji utječu na prisutnost organizacijskog poduzetništva (Miller i Friesen, 1982.; Zahra, 1991., 1993.b; Daily i Dalton, 1992.; Lumpkin i Dess, 1996.; Ling i dr., 2008.b; Yang, 2008.; Morić Milovanović, 2009.; İşcan, Ersari i Naktiyok, 2014.; Wei i Ling, 2015.; Deb i Wiklund, 2017.; Covin i Wales, 2019.);
- b) utvrđivanje kako organizacijsko poduzetništvo utječe na performanse poduzeća (Zahra, 1991., 1993.b; Zahra i Covin, 1995.; Lumpkin i Dess, 1996.; Wiklund, 1999.; Zahra i Garvis, 2000.; Antoncic i Hisrich, 2001.; Antoncic i Scarlat, 2005.; Kolakovic, Sisek i Moric Milovanovic, 2008.; Morić Milovanović i Laktašić, 2013.; Cai i dr., 2014.);
- c) identificiranje varijabli koje moderiraju vezu između organizacijskog poduzetništva i performansi poduzeća, a odnose se na strategijske procese (Hitt i dr., 2002.; Michael, Storey i Thomas, 2002.; Meyer, Neck i Meeks, 2002.; Covin, Green i Slevin, 2006.; Kraus i Kauranen, 2009.; Kraus, Kauranen i Reschke, 2011.; Kantur, 2016.), strukturu (Covin i Slevin, 1988.), resurse bazirane na znanju (Wiklund i Shepherd, 2003.; Lee i Sukoco, 2007.), okolinu (Becherer i Maurer, 1997.; Lumpkin i Dess, 2001.; Zahra i Garvis, 2000.; Wiklund i Shepherd, 2003.; Morić Milovanović, 2012.; Burgers i Covin, 2016.).

Istraživanja organizacijskog poduzetništva provedena su u poduzećima u različitim zemljama: Sjedinjenim Američkim Državama (Zahra, 1996.b; Zahra, Neubaum i Huse, 2000.; Antoncic i Hisrich, 2001.), Kanadi (Carrier, 1996.; Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002.), Danskoj (Husted i Vintergaard, 2004.), Nizozemskoj (Burgers i Covin, 2016.), Ujedinjenom Kraljevstvu (Stopford i Baden-Fuller, 1994.), Portugalu (Morris, Davis i Allen, 1994.), Sloveniji (Antoncic i Hisrich, 2001.), Švedskoj (Wiklund, 1999.; Brown, Davidsson i Wiklund, 2001.), Finskoj (Keil, 2004.), Rumunjskoj (Antoncic i Scarlat, 2005.), Rusiji, Ukrajini i Bjelorusiji (Filatotchev i dr., 1999.), Turskoj (Kaya, 2006.; Ağca, Topal i Kaya, 2012.), Kini (Liu, Luo i Shi, 2002.; Luo, Zhou i Liu, 2005.; Yiu i Lau, 2008.) i Južnoj Africi (Morris, Davis i Allen, 1994.). Najveći broj istraživanja, posebno povezanosti organizacijskog poduzetništva i performansi, proveden je u razvijenim zemljama, a manje u tranzicijskim zemljama koje imaju svoje specifičnosti (Cai i dr., 2014., Wei i Ling, 2015.).

Zbog samog naziva korporativno poduzetništvo se uobičajeno povezuje s velikim poduzećima. Međutim, kao pojava prilično je heterogen te se pojavljuje u različitim organizacijskim teorijama (Narayanan, Yang i Zahra, 2009.; Phan i dr., 2009.). Empirijska istraživanja korporativnog poduzetništva obuhvatila su različite veličine poduzeća, od malih (Carrier, 1996.; Wiklund, 1999.; Borch, Huse i Senneseth, 1999.), malih i srednjih (Moreno i Casillas, 2008.; Ling i dr., 2008.b), do velikih (Zahra, 1991.).

Najveći broj istraživanja organizacijskog poduzetništva proveden je u velikim poduzećima (npr. Burgelman, 1983.a, 1983.b; Zahra, 1991.; Birkinshaw, 1997.; Zahra i Garvis, 2000.) te Nason, McKelvie i Lumpkin (2015.) navode da je tek 5 % empirijskih istraživanja provedenih u malim poduzećima te 21 % u srednjim poduzećima. Danas se smatra da poduzetništvo omogućuje postizanje konkurentske prednosti i poboljšanje performansi neovisno o tipu, veličini ili starosti poduzeća. Taj pristup uključuje opće modele i opće strategije koje vrijede za sve industrije. Međutim, način na koji su oni interpretirani i kako se primjenjuju ovisi o veličini, iskustvu poduzeća i okolini (Carrier, 1994.; Ireland, Hitt i Sirmon, 2003.). Nason, McKelvie i Lumpkin (2015.) smatraju da je praksa organizacijskog poduzetništva u velikim i malim poduzećima vrlo različita. Velika poduzeća će vrlo vjerojatno imati formalizirane strukture i inicijative poduzetništva te će organizacijsko poduzetništvo koristiti za učenje kako bi prevladati inertnost. S druge strane, u malim poduzećima će se vjerojatnije pojaviti nove strategije poduzetništva koje se provode na projektnim osnovama te će organizacijsko poduzetništvo koristiti za rast kako bi prevladali ograničenje veličinom (to što su mali).

Osnovni doprinos istraživanja organizacijskog poduzetništva odnosi se na podizanje svjesnosti i razumijevanja uloge poduzetništva u postojećim organizacijama u funkciji uspješnosti i revitalizacije poduzeća. Fokus je na kontinuiranoj integraciji poduzetništva kroz cijelu organizaciju, što je značajno drugačije od promatranja poduzetništva kao odvojene aktivnosti ili čak ponašanja. Poduzetništvo nije samo nešto što pojedinac ili tim naprave u jednom trenutku, već treba obuhvatiti suštinu onoga što je organizacija i kako djeluje. Inovativno ponašanje zaposlenika ne bi trebalo biti slučajno. Organizacijsko poduzetništvo je rezultat organizacijskih procesa, metoda i stilova koje poduzeće implementira kako bi bilo poduzetničko. Ono je isprepleteno s vizijom i misijom organizacije, strategijama, ciljevima, strukturama, svakodnevnim operacijama i cjelokupnom organizacijskom kulturom (Morris i Kuratko, 2001., str. 49.).

Organizacijsko poduzetništvo može povećati vrijednost dioničarima stvarajući radno okruženje koje podržava individualni i organizacijski rast pružanjem zaposlenicima priliku za korištenje kreativnih vještina, ubrzavanjem odgovora organizacije na tržišne promjene i stvaranjem kulture koja održava krosfunkcijsku suradnju (Zahra, 1996.a, str. 1715.).

### **3.2. Dimenzije organizacijskog poduzetništva**

Istraživanje organizacijskog poduzetništva postalo je intenzivnije u posljednje vrijeme, ali dominantno u stranoj literaturi. Razvijeni su mnogi modeli koji pojašnjavaju poduzetništvo u poduzeću opisujući ga kroz različite dimenzije. Modeli uključuju različite pretpostavke organizacijskih poduzetništva i učinak koji ima na rezultate poduzeća. Tako Guth i Ginsberg (1990., str. 7.) promatraju korporativno poduzetništvo kroz dva strategijska izbora: inoviranje ili pokretanje novih pothvata unutar organizacije i transformaciju organizacija kroz strategijsku obnovu. Thornberry (2001., str. 527.) proširuje strategijski izbor te identificira četiri tipa korporativnog poduzetništva: korporativni pothvat, intrapoduzetništvo, transformacija ili obnova organizacije i mijenjanje pravila industrije. To je slično kategorizaciji koju navode Stopford i Baden-Fuller (1994., str. 521.) identificirajući tri tipa korporativnog poduzetništva: korporativni pothvat (kreiranje novih poslova unutar postojeće organizacije) ili intrapoduzetništvo, transformacija ili obnova postojeće organizacije te mijenjanje pravila natjecanja u industriji. Covin i Slevin (1991., str. 10.) opisuju poduzetnički

stav koji se odražava u tri tipa organizacijskog ponašanja: preuzimanje rizika vrhovnog menadžmenta, opsežnost i frekvencija inovacije proizvoda i povezana tendencija prema tehnološkom vodstvu te sklonost organizacije da se agresivno i proaktivno natječe s konkurentima. Jedan od vrlo često korištenih pristupa istraživanju organizacijskog poduzetništva je poduzetnička orijentacija s pet dimenzija: autonomija, inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost i kompetitivnost (Lumpkin i Dess, 1996.). Zahra (1991., 1993.b) promatra korporativno poduzetništvo kroz tri dimenzije: inoviranje, poslovni pothvati i strateška obnova. Antoncic i Hisrich (2003., 2004.) pak intrapoduzetništvo opisuju kroz osam dimenzija: novi poslovni pothvati, nova poduzeća, inovativnost proizvoda/usluga, inovativnost procesa, samoobnavljanje, preuzimanje rizika, proaktivnost i kompetitivnost. Koristeći pitanja<sup>12</sup> koja su postavili u svojem radu Stevenson i Jarillo (1990.), za oblikovanje multidimenzionalnog oblika organizacijskog poduzetništva Schindehutte, Morris i Kuratko (2018.) utvrdili su tri oblika: 1) procesi poduzetničkih pothvata (procesu unutarnjih poduzetničkih pothvata, vanjskih poduzetničkih pothvata, kooperativnih poduzetničkih pothvata, korporativnog poduzetničkog kapitala i međunarodnih poduzetničkih pothvata), 2) procesi inoviranja (procesu vezani uz razvoj novih proizvoda, usluga, procesa i poslovnih modela), 3) procesi oblikovanja strategije (interno i eksterno fokusirane strategije koje omogućuju održivu regeneraciju, pomlađivanje ili obnovu poduzeća i redefiniranje industrije što se temelji na inovacijama).

Navedeno upućuje na dva smjera istraživanja (Antoncic i Hisrich, 2003., str. 14.). Jedan smjer polazi od istraživanja koje su započeli Miller i Friesen (1982.), a koji su kasnije detaljnije razrađivali Covin i Slevin (1991.). Ovaj pristup opisuje tri *dimenzije poduzetničke orijentacije* i to: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost. Lumpkin i Dess (1996.) dodali su još dvije dimenzije: autonomiju i kompetitivnost. Navedene dimenzije poduzetničke orijentacije najzastupljenije su pri istraživanju poduzetništva u organizaciji. Drugi smjer istraživanja postavlja trodimenzionalni konstrukt koji sadrži *pokretanje poduzetničkog pothvata, inoviranje i samoobnovu ili stratešku obnovu* (Guth i Ginsberg, 1990.; Zahra, 1991., 1993.b; Sharma i Chrisman, 1999.). Neki autori kombiniraju ta dva modela, pa tako Antoncic i Hisrich (2001., str. 500.) pod pojmom intrapoduzetništva (poduzetništvo unutar postojeće organizacije) istražuju pokretanje novog poduzetničkog pothvata, inoviranje, (samo)obnovu i proaktivnost; kasnije Kearneya, Hisrich i Antoncic (2013., str. 354.) dodaju i sklonost riziku

---

<sup>12</sup> Što se događa kada poduzetnici djeluju (rezultat poduzetništva)? Zašto poduzetnici djeluju (uzroci poduzetništva)? i Kako poduzetnici djeluju (ponašanje poduzetnika)? (Stevenson i Jarillo, 1990.)

te koriste izraz korporativno poduzetništvo. Istovremeno, drugi istraživači koriste izraz korporativno poduzetništvo, a kao mjerilo uzimaju dimenzije poduzetničke orijentacije (Zahra i Covin, 1995., str. 45.; Barringer i Bluedorn, 1999., str. 441.). Iz navedenog je vidljiva nedosljednost u opisu organizacijskog poduzetništva i njegovih dimenzija. Pri istraživanju će se koristiti potonji model, zato što je bliži opisu poduzetničkih aktivnosti unutar postojeće organizacije, dok prvi model ne opisuje stvarnu angažiranost oko razvoja poduzetničkih aktivnosti već samo orijentaciju poduzeća prema poduzetništvu. Nadalje, drugi model uključuje i neformalne poduzetničke aktivnosti koje su, primjerice, rezultat individualne kreativnosti ili slijeđenja vlastitih interesa zaposlenika. Schindehutte, Morris i Kuratko (2018., str. 15.) navode da se poduzetnička orijentacija promatra kao broj u znanstvenim studijama, odnosno mnogobrojna empirijska istraživanja bave se vanjskim i unutarnjim varijablama koje su povezane s višom razinom ili stupnjem poduzetničke orijentacije. Ističu da viša razina poduzetničke orijentacije nije moguća bez korporativnog poduzetništva. Usprkos tome, veća se pažnja posvećuje poduzetničkoj orijentaciji nego korporativnom poduzetništvu (Covin i Lumpkin, 2011.; Kantur, 2016.).

Konceptualno preklapanje između poduzetničke orijentacije i korporativnog poduzetništva postoji jer je poduzetnička orijentacija kao atribut organizacije, oblik organizacijskog ponašanja koji je determiniran aktivnostima poduzeća. Ipak, poduzetničke aktivnosti poduzeća mogu imati različite oblike koji nisu nužno ograničeni ili opisani konceptom poduzetničke orijentacije (Covin i Wales, 2019., str. 5.). Todorovic, Todorovic i Ma (2015.) govore o dvjema perspektivama korporativnog poduzetništva: jedna perspektiva objašnjava korporativno poduzetništvo kroz organizacijske aktivnosti (poduzetnički pothvat, inoviranje i strateška obnova), dok druga istražuje karakteristike organizacije (inovativnost, preuzimanja rizika i proaktivnost). Potrebno je istaknuti da korporativno poduzetništvo može varirati ovisno o tome jesu li aktivnosti epizodne (npr. inovacija poslovnog modela) ili se javljaju redovito (npr. održiva obnova) (Covin i Miles, 1999.). Dakle, razlika između poduzetništva kao atributa organizacija (tj. poduzetnička orijentacija) i poduzetništva kao aktivnosti unutar organizacija (tj. tradicionalnih oblika korporativnog poduzetništva) postaje nejasna i vjerojatno nesvrhovita kada se poduzetnički događaji odvijaju kontinuirano (Covin i Wales, 2019., str. 7.). Kantur (2016.) pak potvrđuje povezanost između poduzetničke orijentacije i strateškog poduzetništva, odnosno strateško poduzetništvo promatra kao medijatora između poduzetničke orijentacije i performansi poduzeća.

### **3.2.1. Inoviranje**

U pojašnjavanju korporativnog poduzetništva Rutherford i Holt u fokus postavljaju inovativnost, odnosno navode da je korporativno poduzetništvo „proces povećanja sposobnosti poduzeća da stekne i koristi vještine i sposobnosti inoviranja svojih zaposlenika“ (2007., str. 430.). U najširem smislu, kada poduzeće uči nešto raditi što prije nije znalo i zatim nastavlja tako činiti, poduzeće inovira. Slično tome, inovacija je i onda kada poduzeće prestane činiti ono što je prije radilo i ne čini to više (Shepard, 1967., str. 470.). Inovacija nije invencija ili otkriće (Drucker, 1964., str. 148.). Inovacija se može promatrati kao invencija samo u trenutku kada je plasirana na tržištu ili prvi put primijenjen proizvodni proces (Utterback, 1971., str. 77.; Lee i Sukoco, 2007., str. 551.). Njezin fokus nije znanje nego ekonomski učinak. Inovacija može biti novi proizvod ili usluga, administrativni sustav ili novi plan i program koji se odnosi na zaposlenike poduzeća. Inovacija je uspješna primjena kreativnih ideja unutar organizacije (Amabile, 1996.).

Inoviranje se promatra kao niz aktivnosti koje obuhvaćaju razvoj novog proizvoda/usluge ili organizacijske inovacije, odnosno, Damanpour (1991., str. 556.) promatra inoviranje kao „generiranje, razvoj i implementaciju novih ideja i ponašanja“. Woodman, Sawyer i Griffin (1993., str. 293.) definiraju organizacijske inovacije kao kreiranje vrijednih i korisnih novih proizvoda, usluga, ideja, procedura ili procesa u složenom sustavu. O organizacijskom inoviranju je primjerenije govoriti kada organizacija ima više, a ne samo jednu inovaciju.

Važnost uloge inoviranja u poduzetničkom procesu među prvima je naglasio Schumpeter (Lumpkin i Dess, 1996., str. 142.). Prema Schumpeteru „stvaralačko razaranje“ stvara bogatstvo rušenjem postojećih tržišnih struktura i uvođenjem novih dobara/usluga što rezultira stvaranjem novih poduzeća. Definiranje inovacije u najširem smislu polazi od Schumpeterovog koncepta, a odnosi se na traženje kreativnih ili novih rješenja, uključujući razvoj ili unaprjeđenje novih proizvoda i usluga, tržišta, administrativnih tehnika i tehnologija, kao i promjene u strategiji, organiziranju i suočavanju s konkurentima (Antončić i Hisrich, 2001., str. 499.). Inovacija se smatra uspješnom implementacijom kreativnih ideja u organizaciji (Gumusluoğlu i Ilsev, 2009.b, str. 265.). Inovacija je primijenjena kreativnost, a često uključuje koordiniranu aktivnost nekoliko grupa ljudi u nastojanju da razviju nešto novo i korisno sa svrhom ostvarenja organizacijskih ciljeva (Khandwalla, 2006., str. 2.). Pretvaranje ideja u komercijalnu stvarnost zahtijeva upornost i disciplinu, a cjelokupna učinkovitost u

konačnici ovisi o uspješnosti vrhovnog menadžmenta u pronalaženju ravnoteže između korporativne kreativnosti i efikasnosti (Leavy, 2005., str. 38.).

Inovativnost odražava tendenciju poduzeća da se bavi i podrži nove ideje i novitete, eksperimente i kreativni proces koji može rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim unaprjeđenjima (Lumpkin i Dess, 1996., str. 142.). Veoma često se ističe tehnološka inovativnost koja naglašava stjecanje kompetencija u najnovijim tehnologijama i metodama proizvodnje i razvoju naprednih proizvodnih procesa. Neki autori u svoja razmatranja inovativnosti ne uključuju ovaj aspekt. Drugi pak istražuju tehnološku razinu inovativnosti kroz pitanja o intenzitetu naglašavanja tehnološkog razvoja i nastojanja izgradnje reputacije o praćenju novih tehnologija i metoda (Zahra i Covin, 1993.). Stupanj inovativnosti može se promatrati na kontinuumu, polazeći od jednostavnog pokušaja proizvodnje nove proizvodne linije ili eksperimentiranja s novim načinom oglašavanja do intenzivne angažiranosti u svladavanju novih tehnoloških dostignuća i novih proizvoda (Lumpkin i Dess, 1996., str. 143.). Premda se stupanj inovativnosti razlikuje, predstavlja osnovni odmak od postojećih tehnologija ili praksa.

Postoje različite tipologije inovacija, od kojih su najznačajnije one koje se odnose na tehničke inovacije i administrativne inovacije, inovacije proizvoda i inovacije procesa (Damanpour, 1991., str. 560.). *Tehničke inovacije* obuhvaćaju proizvode, usluge i tehnologiju proizvodnog procesa; vezane su uz temeljne radne aktivnosti. *Administrativne inovacije* uključuju organizacijsku strukturu i administrativne procese; neizravno su povezane s temeljnim radnim aktivnostima. Često nemaju izravan ili trenutni učinak na tržištu (Hult, Hurley i Knight, 2004., str. 430.). Niska formalizacija, decentralizacija i visoka složenost (profesionalizam) podržavaju tehničke inovacije dok su obrnuti uvjeti prikladniji za administrativne inovacije (Daft, 1978., str. 207.). Khandwalla (2006., str. 3.) pak razlikuje tehničke i menadžerske inovacije. Navodi i *međuorganizacijske inovacije* karakteristične za visoku tehnologiju gdje konkurenti surađuju u istraživanju i razvoju proizvoda. Promatraju se kao mrežne inovacije proizvoda. Mreža može, osim konkurenata, uključivati i dobavljače, partnere u zajedničkom pothvatu, kupce i sl. *Proizvodne inovacije* odnose se na uvođenje novih proizvoda i usluga radi zadovoljenja potreba tržišta. *Procesne inovacije* su novi elementi koji se uvode u proizvodne ili uslužne operacije poduzeća – inputi, specifikacije zadataka, mehanizmi tijeka rada i informacija, oprema (Knight, 1967.; Utterback i Abernathy, 1975.). Često razlika između proizvodnih i procesnih inovacija nije posve jasna. Inovacija proizvoda zahtijeva



novu kombinaciju inputa koji čine procesnu inovaciju, dok inovacija procesa često rezultira značajnim modifikacijama proizvoda, što upućuje na proizvodnu inovaciju (Acs i Gifford, 1996., str. 207.). Istraživanja ukazuju na jednak utjecaj organizacijskih varijabli na proizvodne i procesne inovacije (Damanpour, 1991., str. 561.).

Većina poduzeća u određenom se stupnju bavi tehničkim inovacijama – inovacijama proizvoda/usluge i/ili procesa, međutim, manji je broj onih koja su usmjerena na inovacije menadžmenta. *Inovacija menadžmenta* može se definirati kao značajan odmak od tradicionalnih menadžerskih principa, procesa i praksa ili napuštanje uobičajenih organizacijskih oblika koji bitno mijenjaju način funkcioniranja menadžmenta (Hamel, 2006., str. 75.). Zapravo, inovacija menadžmenta mijenja način na koji menadžeri rade (način rješavanja problema, proces odlučivanja, implementaciju procedura) s namjerom da se osigura veća kontrola aktivnosti, bolja koordinacija u izvršavanju zadataka, veća motivacija zaposlenika, veća odgovornost itd. Praksa modernog menadžmenta temelji se na davno postavljenim principima: specijalizaciji, standardizaciji, planiranju i kontroli, hijerarhiji i primatu vanjskih nagrada (Hamel, 2006., str. 78.). Specijalizacija, unatoč svojim prednostima, ograničava učenje koje prelazi granice poduzeća, a potrebno je za inoviranje. Veća razina standardizacije često rezultira većom sklonošću konformizmu. Detaljno planiranje i kontrola navode menadžere na vjerovanje da je okruženje predvidivo. Prenaglašenost novčanih nagrada pak umanjuje važnost volonterstva i samoorganizacije. Poštovanje hijerarhije vodi k zastarjelim sustavima vjerovanja. Nasuprot tome inovacija menadžmenta zahtijeva nove principe: raznovrsnost, konkurenciju, fleksibilnost, decentralizaciju i aktivizam. Inovacije menadžmenta teško je vrednovati u terminima profita i gubitka, ali kad se jednom institucionaliziraju, teško ih se riješiti iz istog razloga, čak i kad postanu zastarjele.

Inovacije su sredstvo za mijenjanje organizacije, kao odgovor na promjene u unutarnjoj ili vanjskoj okolini ili preventivna aktivnost kojom će se utjecati na okolinu (Damanpour, 1991., str. 556.). Drucker (1992., str. 41.) ističe da poduzeće mora poticati sustavno inoviranje koje čini svrhovito organizirano traganje za promjenama te analizu povoljnih prilika za ekonomske i društvene inovacije. Većina uspješnih inovacija iskorištava promjene, ali postoje inovacije koje same po sebi znače promjenu. Poduzeće mora ponuditi bolji proizvod ili uslugu, a ne bilo koje dobro ili uslugu. Za bolji rast potrebne su inovacije (Drucker, 1974., str. 65.).

### 3.2.2. Pokretanje poslovnog pothvata

Pokretanje poslovnog pothvata odnosi se na stvaranje novih poslova kroz redefiniranje proizvoda i/ili usluga te širenje djelatnosti na nova ili postojeća tržišta (Antončić i Hisrich, 2001., str. 498.). Redefiniranje proizvoda poduzeća uključuje reviziju postojećeg poslovanja razvijanjem ili uvođenjem novih proizvoda, usluga ili tehnologija. Revizija poslovanja nastaje dodavanjem novog poslovanja u portfelj poduzeća kroz akvizicije i zajednička ulaganja, ili interni razvoj, uvođenjem proizvoda i razvojem tržišta ili oboje. Stvaranje novog posla kroz razvoj tržišta i proizvoda podrazumijeva rizik i pažljivo artikuliranje konkurentskog položaja poduzeća ili promjenu pravila natjecanja (Zahra, 1991., str. 261.). Slično, Narayanan, Yang i Zahra (2009., str. 59.) definiraju poduzetnički pothvat kao skup organizacijskih sustava, procesa i praksi koji su usredotočeni na stvaranje posla u postojećim ili novim područjima, tržištima ili industrijama koristeći unutarnja i vanjska sredstva. *Unutarnja sredstva* obično uključuju inoviranje i inkubaciju novih poduzeća. *Vanjska sredstva* obično uključuju licenciranje, zajednički pothvat, akviziciju i korporativni poduzetnički kapital (engl. *corporate venture capital* – CVC). Licenciranje se odnosi na pristup znanju, inovacijama, tehnologiji i otkrićima drugih organizacija za određenu financijsku naknadu. Organizacije koriste licenciranje za pristup novim tehnologijama ili patentima. Zajednički pothvat kao novi organizacijski entitet formiraju dvije ili više postojećih organizacija radi razvoja i/ili komercijalizacije novih tehnologija ili izgradnje različitih organizacijskih vještina kao što su istraživanje i razvoj, marketing ili proizvodnja. Akvizicije ili pripajanja odnose se na poduzeće koje kupuje drugo poduzeće radi poboljšanja tržišne pozicije, popunjavanja praznina u svom portfelju ili ulaska na nova tržišta. Korporativni poduzetnički kapital podrazumijeva kapitalna ulaganja u *start-upove* kako bi se pristupilo njihovim inovacijama, tehnologijama i drugim otkrićima. Usredotočuje se na pristup idejama koje potječu izvan granica organizacije.

Novi pothvat može biti u potpunosti usklađen s postojećom strategijom, ali može biti i rezultat autonomnog strateškog ponašanja (poduzetničkog ponašanja) koje odstupa od postojećeg strateškog koncepta (Burgelman, 1983.a, 1984.). Osim toga, novi posao može biti nov za cijeli svijet ili samo nov za organizaciju te može „kanibalizirati“ postojeći posao (Sathe, 2003., str. 6.). Pokretanje novog pothvata može rezultirati formiranjem nove organizacijske jedinice koja je različita od postojećih organizacijskih jedinica, a uglavnom se naziva divizijom novog pothvata (engl. *new venture division*) čiji je zadatak identificirati i njegovati

nove poslovne prilike (Burgelman, 1985.a; Sharma i Chrisman, 1999.; Birkinshaw 1997.). Obično ima oblik poluautonomnog entiteta s malo formalne strukture te s integracijom u tradicionalnim funkcionalnim područjima, dostupnošću „skrbničkog novca“ i podrškom menadžmenta za preuzimanje rizika i kreativnost. Nazivi koji se pojavljuju u literaturi, a opisuju stvaranje novog posla unutar postojeće organizacije neovisno o razini autonomije jesu: inkubacijsko poduzetništvo (Schollhammer, 1981.), unutarnji pothvat (Antončić i Hisrich, 2001.), fokusirano korporativno poduzetništvo (Birkinshaw, 1997.), korporativni *start-up*, stvaranje autonomne poslovne jedinice (Antončić i Hisrich, 2001.).

Najčešća tipologija poduzetničkih pothvata u literaturi jest podjela na vanjske i unutarnje poduzetničke pothvate (Sykes, 1986.; Ginsberg i Hay, 1994.; Sharma i Chrisman, 1999.; Miles i Covin, 2002.; Covin i Miles, 2007.). Vanjski poduzetnički pothvat odnosi se na aktivnosti (nove poslove) koje rezultiraju stvaranjem poluautonomnih ili autonomnih entiteta koji se nalaze izvan organizacije (npr. zajednički pothvati (engl. *joint ventures*), *spin-offs*, inicijative poduzetničkog kapitala (engl. *venture capital initiatives*). Kada ti organizacijski entiteti ostanu unutar organizacije kao rezultat poduzetničkih aktivnosti, smatraju se unutarnjim poduzetničkim pothvatom, iako se međusobno razlikuju po načinu nastajanja, povezanosti s matičnom organizacijom, stupnju inovacije i strateškoj važnosti. Ove različitosti odnose se na četiri dimenzije (Sharma i Chrisman, 1999., str. 21.):

- a) *Strukturna autonomija* adresira pitanje gdje u organizaciji smjestiti pothvat. Opcije se kreću od potpunog uključivanja u tekuće aktivnosti do stvaranja posve nove divizije odvojene od ostatka organizacije koja je izravno odgovorna vrhovnom menadžmentu (Burgelman, 1985.a; Garrett i Covin, 2015.).
- b) *Stupanj povezanosti* kreće se od uske povezanosti s postojećim poslovima do posve novih aktivnosti koje uopće nisu povezane s postojećim, a promatra se u kontekstu ponude proizvoda, tržišta, ključnih kompetencija ili potrebnih resursa (Sorrentino i Williams, 1995.).
- c) *Opseg inovacije* odnosi se na stupanj novosti pothvata na tržištu.
- d) *Priroda sponzorstva* povezana je sa stupnjem formalne autorizacije pothvata. Burgelman (1983.c) razlikuje formalno ili inducirano strateško ponašanje (podupire organizacija) i neformalno ili autonomno strateško ponašanje (poduzetnička nastojanja pojedinaca (intrapoduzetnika) u organizaciji bez formalnog sponzorstva).

Tidd i Taurins (1999.) zaključili su da postoje dva skupa motiva koji pokreću unutarnji korporacijski pothvat: iskorištavanje (za iskorištavanje postojećih kompetencija u novim proizvodnim ili tržišnim okruženjima) i učenje (za stjecanje novih znanja i vještina koje mogu biti korisne u postojećim proizvodnim ili tržišnim okruženjima). U prvom slučaju organizacije rabe neiskorištene ili premalo korištene resurse, da izvuku dodatnu vrijednost iz postojećih resursa, radi konkurentskog pritiska na unutarnje dobavljače, radi disperziranja rizika i troškova razvoja proizvoda te radi slijeđenja prilika koje su dostupne, ali za koje organizacija nema strateški interes. U drugom slučaju poduzetnički pothvat se pokreće radi učenja o procesu pokretanja pothvata, radi razvoja novih organizacijskih kompetencija i radi razvoja menadžera. Miles i Covin (2002.) pak identificiraju tri razloga za pokretanje unutarnjih i vanjskih poduzetničkih pothvata: 1) izgradnja inovativne sposobnosti kao osnove za pretvaranje cjelokupne organizacije u poduzetniju i otvoreniju za promjene, 2) generiranje veće vrijednosti iz postojećih organizacijskih kompetencija ili proširenje djelokruga i znanja organizacije na područja od moguće strateške važnosti, 3) brzi financijski povrat. Vrlo vjerojatno će se organizacija u svrhu brzog financijskog povrata okrenuti vanjskom obliku pothvata.

Poseban oblik čini kooperativni poduzetnički pothvat (poznat pod nazivima zajednički korporativni pothvat i kolaboracijski korporativni pothvat) koji se odnosi na poduzetničku aktivnost u kojoj poduzeće zajedno s jednim ili više vanjskih partnera stvara i posjeduje novi posao. Kooperativni poduzetnički pothvati obično postoje kao vanjski subjekti koji djeluju izvan organizacijskih granica partnera-osnivača (Kuratko, 2007.; Covin i Miles, 2007.).

Thornhill i Amit (2001.) identificirali su dvije dimenzije koje opisuju usklađenost između matičnog poduzeća i njegovog poslovnog pothvata: ekonomska usklađenost koja se odnosi na potrebe pothvata i resursa matičnog poduzeća te relacijska usklađenost koja odražava kulturu i strukturu. Ekonomska dimenzija obuhvaća aspekte ulaganja i kompenzacija, a odnosi se na razloge za pokretanje poduzetničkog pothvata (npr. obrana od konkurenata ili razvojni razlozi), ocjenu performansi i odgovornost, iznos financijskih sredstava koji je matično poduzeće pripremio za pothvat, stupanj usklađenosti između praksi matičnog poduzeća i njegovog pothvata (npr. jesu li menadžer pothvata i menadžer matičnog poduzeća jednako plaćeni). Relacijska dimenzija uključuje pitanja poput razine podrške vrhovnog menadžmenta, vidljivost ili nadmoćnost pothvata unutar matičnog poduzeća, povjerenje između pothvata i njegovog matičnog poduzeća, autonomiju i kulturu pothvata.

Istraživači se ne slažu oko željene razine usklađenosti između matične organizacije i pothvata (Thornhill i Amit, 2001., str. 27.). Stupanj usklađenosti može se promatrati na kontinuumu. Jedan kraj čini „potpuna kongruencija“, što znači da pothvat predstavlja proširenje proizvoda, a onda se ni ne može nazvati poduzetničkim pothvatom. Na krugom kraju kontinuumu je neovisno poduzetničko poduzeće. Rasprava se vrti oko točke na kontinuumu koja je optimalna za uspješan rad i rezultate poduzetničkog pothvata. Prednosti bliske povezanosti između matičnog poduzeća i pothvata uključuju: dijeljenje resursa (npr. pothvat ima pristup dobavljačima i distributerima matičnog poduzeća) i dostupnost internog korporativnog kapitala. S druge strane, pothvati s većom autonomijom mogu biti oslobođeni od ukorijenjenih birokratskih procesa matičnog poduzeća i fleksibilniji u odgovoru na promjene unutarnjih i vanjskih potreba.

Poduzetnički pothvat usko je povezan i s inovacijama i sa strateškom obnovom (Narayanan, Yang i Zahra, 2009.; Husted i Vintergaard, 2004.; Guth i Ginsberg, 1990.; Verbeke, Chrisman i Yuan, 2007.). Neke se aktivnosti pothvata često nadovezuju na inovacije organizacije na novim tržištima ili na uvođenje novih proizvoda. Dok druge aktivnosti pothvata mogu dovesti do značajnih promjena u poslovanju, strategiji ili profilu organizacije, obnavljajući njezino poslovanje. Poduzetnički pothvat razlikuje se od dvije druge dimenzije (inoviranje i obnova) ponajprije po tome što se fokusira na različite korake i procese povezane sa stvaranjem novih poduzeća i njihovim integriranjem u portfelj poduzeća (Narayanan, Yang i Zahra, 2009., str. 59.). Unatoč većinom pozitivnim iskustvima, postoje i mnoga poduzeća koja nisu ostvarila ukupan bolji rezultat zbog poduzetničkog pothvata, stoga ovo ne valja tumačiti kao jedinstveno rješenje (Covin i Miles, 2007., str. 184.).

### ***3.2.3. Samoobnova postojećeg poduzeća***

Samoobnova ili strateška obnova uključuje redefiniciju poslovnog koncepta, reorganizaciju i uvođenje sistemskih promjena koje podržavaju inoviranje (Zahra, 1993.b, str. 321.). Odražava transformaciju organizacije kroz obnovu ključnih ideja na kojima se temelji (Guth i Ginsberg, 1990., str. 5.), odnosno opisuje proces koji omogućuje organizacijama da mijenjaju svoju ovisnost o zadanom putu transformirajući svoju stratešku namjeru i sposobnosti (Schmitt, Raisch i Volberda, 2018., str. 85.). Uobičajeno su aktivnosti obnove usmjerene na koncept poslovanja i pristup tržištu fundamentalno mijenjajući način natjecanja te na izgradnju ili

pribavljanje novih sposobnosti i njihovo kreativno korištenje radi stvaranja vrijednosti (Zahra, 1996.a, str. 1715.). Odnosi se na poduzetnička nastojanja koja rezultiraju značajnim izmjenama strategije i/ili strukture. Ove promjene mijenjaju postojeće odnose u organizaciji ili između organizacije i njezine vanjske okoline te mogu uključivati i određeni oblik inovacije. Promjena organizacijske strukture usmjerena je na inoviranje te razvoj i uključivanje poduzetničkih pothvata. Često navedeno uključuje reorganizaciju procedura za poboljšanje komunikacije i stvaranje unutarnjih sustava koji pogoduju inovacijama. Reorganizacija potiče usvajanje organskih organizacijskih struktura neophodnih za uspješno korporativno poduzetništvo. Uvođenje sistemskih promjena obuhvaća poboljšavanje kreativnog učenja i rješavanja problema. Te promjene čine organizaciju usmjerenom prema vanjskoj okolini i povećavaju njezinu sposobnost prepoznavanja prijetnji i prilika te kreativnog reagiranja. Ove promjene preusmjeravaju osnovne vrijednosti poduzeća. Budući da ove perspektive i vrijednosti određuju proaktivnost organizacije i kompetitivan stav, promjene kroz cijeli sustav sastavni su dio procesa obnove.

Ipak, pojam strateške obnove koristio se u različitim područjima istraživanja i empirijskim kontekstima te zahtijeva dodatno pojašnjenje. Izraz „strateški“ odnosi se na akcije usmjerene na transformaciju sržnih sposobnosti povezanih s konkurentskom prednošću (Schmitt, Raisch i Volberda, 2018., str. 85.), predstavlja dugoročni plan i kritičan je za uspjeh ili neuspjeh organizacije (Agarwal i Helfat, 2009., str. 281.), dok se pod pojmom „obnova“ nešto nastoji učiniti novim i predstavlja jednu vrstu promjene (Agarwal i Helfat, 2009., str. 282.). Strateška obnova uključuje proces, sadržaj i rezultat unaprjeđenja ili zamjene atributa organizacije koji mogu značajno utjecati na njezine dugoročne izgleda (Agarwal i Helfat, 2009., str. 282.).

Održivost obnove organizacije zahtijeva sveobuhvatna nastojanja koja će uključiti više od nekoliko pojedinaca i financijsku funkciju (Stopford i Baden-Fuller, 1994., str. 522.). Iako je strateška obnova drugačija od financijskog restrukturiranja, često se povezuju. Strateška obnova obuhvaća stvaranje novog bogatstva kroz novu kombinaciju resursa. To uključuje cjelovito refokusiranje posla, uvođenje značajnih promjena u marketing ili distribuciju, preusmjeravanje razvoja proizvoda i preoblikovanje operacija. Pored toga obnova sadrži i akviziciju koja će rezultirati novom kombinacijom resursa za poslove unutar pripojene organizacije. Nasuprot tome, financijsko restrukturiranje usmjereno je na financiranje

postojeće kombinacije resursa na način koji je osigurati veći povrat ulaganja (Guth i Ginsberg, 1990., str. 6.).

Istraživanje strateške obnove sastavni je dio literature o organizaciji, menadžmentu i strateškom menadžmentu, posebno u istraživačkim područjima kao što je konkurentna strategija, korporativno poduzetništvo i strateški proces (Schmitt, Raisch i Volberda, 2018.). Znanstvenici su istraživali menadžerske kognitivne sposobnosti i procese učenja koji podržavaju stratešku obnovu, važnost političkih, tehnoloških i konkurentskih promjena u okolini poduzeća za stratešku obnovu, organizacijske strukture, strukture organizacijskih jedinica i strukture tima te procese koji omogućuju organizaciji da prihvati i upravlja strateškom obnovom. U literaturi koja se bavi konkurentskom strategijom raspravljalo se o strateškoj obnovi u kontekstu organizacijskih strategija usmjerenih k stvaranju konkurentskih prednosti. Strateška obnova sastavni je dio korporativnih poduzetničkih nastojanja da se revitalizira postojeće poduzeće. Iz perspektive strateškog procesa u istraživanjima se ističe uska veza između koncepta „strateška obnova“ i koncepta „strateška promjena“, iako oni predstavljaju različite koncepte. Teorija i praksa strateške obnove mora uzeti u obzir da održavanje prilagodljivosti zahtijeva iskorištavanje postojećih kompetencija i istraživanje novih, pri čemu su ta dva aspekta organizacijskog učenja nerazdvojna (Levinthal i March, 1993.).

Aktivnosti obnove ne smatraju se novim poslom (Sharma i Chrisman, 1999., str. 19.). Svrha i izravni učinak obnove je zamjena ili obnova postojećih proizvodnih linija, postojećih tržišta, postojećih struktura i/ili postojećih konfiguracija resursa, obično kao odgovor na nisku razinu performansi, dok je svrha i izravni učinak pothvata stvaranje novih linija proizvoda i novih tržišta koristeći nove strukture i nove resurse, obično kao odgovor na prilike koje su izvan djelokruga postojećih poslova poduzeća (Verbeke, Chrisman i Yuan, 2007., str. 587.). Provođenje strateške obnove zahtijeva korporativnu strategiju, odnosno adresiranje proizvodno-tržišnog opsega, kao i strategije na poslovnoj razini, tj. identificiranje izvora održivih konkurentskih prednosti. I to je tek polazište, jer poduzeće mora dobro uklopiti tri komponente „arhitekture“ organizacije: hardver (organizacijsku strukturu, sustav poslovnog planiranja, kontrolne mehanizme, sustave mjerenja, izvještavanja i nagrađivanja), ljude (vještine menadžera, osobnost, karakter) i softver (neformalne mreže i prakse, sustav vrijednosti, kulturu) (Dess, Lumpkin i McGee, 1999., str. 85.).

Schmitt, Raisch i Volberda (2018., str. 85.) ističu tri ključna elementa koji definiraju srž koncepta strateške obnove: a) uključuje transformaciju sržnih sposobnosti organizacije povezane s konkurentskom prednošću, b) odnosi se na čitavu organizaciju i ima implikacije na organizacijske razine i c) neophodna je za prekidanje ovisnosti o postojećim aktivnostima dok postoje bolje alternative te osiguravanje dugoročnog opstanka tvrtke. Strateška obnova sastoji se od različitih putovanja ili smjerova obnove koji opisuju temeljne obrasce djelovanja, a koji dovode do strateške obnove tijekom vremena (Kwee, Van Den Bosch i Volberda, 2011.).

Ovisno o tome tko potiče stratešku obnovu, razlikuju se inducirana i autonomna strateška obnova (Schmitt, Raisch i Volberda, 2018., str. 89.). *Inducirana* je ona koju pokreću više razine menadžmenta i podložna je njihovoj interpretaciji situacije i utječe na njihove izbore. Upravo je poduzetnička kultura koju razvijaju više razine menadžmenta pogodna za pokretanje i provođenje strateške obnove (Teixeira i Werther, 2013.). Nedostatak pristupa „odozgo prema dolje“ je moguće stvaranje institucionaliziranog konteksta koji određuje prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje i procese stvarajući prepreke inicijativama obnove „odozdo prema gore“ (Verbeke, Chrisman i Yuan, 2007.). Strateška obnova, premda uobičajeno, ne mora podrazumijevati pristup promjene od vrha prema dnu organizacije. Burgelman (1983.a, 1983.b, 1983.c) opisuje stratešku obnovu kao *autonomno ponašanje* izvan djelokruga vrhovnog menadžmenta. Budući da su pojedinci na najnižim razinama najbolje upoznati s kupcima i konkurentima, zanemarivanje njihove perspektive može usporiti ili uopće ugroziti nastojanja da se provede strateška obnova. S druge strane, oslanjanje samo na inicijative obnove koje dolaze s nižih razina menadžmenta nose rizik ovisnosti o nekoordiniranim aktivnostima koje neće obuhvatiti cjelokupnu organizaciju. Kontinuirana prilagodba može potrošiti resurse na nevažne signale iz okoline i stvoriti organizaciju koja pretjerano reagira na trendove, što u konačnici rezultira kaotičnom organizacijom koja ne može zadržati identitet i kontinuitet. Slučajno i neprestano istraživanje stvara začarani krug rezultirajući „zamkom obnove“ koju karakterizira sukob oko autoriteta, nejasne odgovornosti, neadekvatna kontrola te nedostatak smjera (Volberda i Lewin, 2003.).

Agarwal i Helfat (2009., str. 283.) razlikuju dvije osnovne vrste strateške obnove: *diskontinuirane strateške transformacije* i *inkrementalnu obnovu*. Velike promjene, poput tehnologije ili potražnje kupaca, mogu generirati potrebu za promjenom jednog ili više aspekata strategije ili organizacije poduzeća. Poduzeće može pokušati provesti i stratešku



transformaciju jer je njezino primarno tržište sazrelo ili opada, zbog čega poduzeće traži nove načine rasta. Ove vrste transformacija gotovo po definiciji uključuju zamjenu važnih dijelova poduzeća i njegove strategije te utječu na dugoročne izgled poduzeća. Značajne vanjske promjene mogu rezultirati raspadom poduzeća u uvjetima kada ono više nema što mijenjati te je stratešku obnovu teško provesti. Takve promjene ne uključuju samo opsežne promjene, nego se one odvijaju kroz nekoliko dimenzija, primjerice poslovnog modela, tehnološke baze, organizacijske strukture, resursa i sposobnosti.

Budući da velike transformacije mogu stvarati značajne poteškoće zbog opsega potrebnih promjena, poduzeća mogu, umjesto toga, nastojati se stalno obnavljati na inkrementalan način u nadi da će tako pratiti ili čak voditi vanjske promjene okoline. U takvim slučajevima moguće rješenje jest ambidekstrija koja omogućuje organizacijama da se bave uhodanim poslom i razvijaju nove ideje, inovacije i poslove (Tushman i O'Reilly III, 2004.; Lubatkin i dr., 2006.). Leonard-Barton (1992.) nazvao je to „paradoksom sposobnosti i rigidnosti“, gdje postojeće sposobnosti pružaju osnovu za trenutnu konkurentsku poziciju poduzeća, ali bez obnove te iste sposobnosti postaju rigidnosti koje ograničavaju buduću sposobnost poduzeća da se natječe. Inkrementalna strateška obnova ako se provodi proaktivno, može omogućiti poduzećima da se suoče s vanjskim promjenama dok se tek pojavljuju, a time kasnije smanjuju potrebu za mnogo većom i težom transformacijom. No, ne mora svaka inkrementalna obnova biti odgovor na vanjske promjene. Neke organizacije provode aktivnosti koje podržavaju obnovu kako bi stvorili prilike za inovacije.

Floyd i Lane (2000.) stratešku obnovu promatraju kao evolucijski proces povezan s promicanjem, prilagođavanjem i korištenjem novih znanja i inovativnog ponašanja radi postizanja promjena u sržnim kompetencijama organizacije i/ili promjena u njezinoj proizvodno-tržišnoj domeni. Autori razlikuju tri podprocesa strateške obnove koji se razlikuju ovisno o rezultatu:

- a) *Razvoj kompetencija* je proces u kojem menadžeri raspoređuju resurse za ulazak na nova tržišta proizvoda ili za jačanje postojeće pozicije na tržištu. Menadžerske aktivnosti uključuju prilagodbu strukture, sustava i ljudi radi prilagodbe strategiji. Promjena se temelji na utvrđenim strateškim principima te se strategija značajno ne mijenja. No, organizacija mora prethodno savladati potrebne kompetencije ili riskira provedbu strategije bez potrebnih resursa.

- b) *Modifikacija kompetencija* je postupak u kojem menadžeri prepoznaju potrebu za promjenom, dovode u pitanje postojeću strategiju i/ili kompetencije organizacije i potiču novo, prilagodljivo ponašanje. Uvriježene rutine i ponašanja više ne odgovaraju uvjetima u vanjskoj okolini pa su menadžeri usmjereni na procjenu korisnosti resursa ili poželjnosti strategije. Dok je strategija u tijeku, menadžeri mogu odustati od formalnog plana, olabaviti sustave kontrole i potaknuti međusobno prilagođavanje. Iako podproces modifikacije nudi organizacijsku fleksibilnost, dugoročno nije održiv. Bez jasne strategije i usredotočene angažiranosti resursa, organizacije zaostaju na krivulji učenja, ne uspijevajući iskoristiti relevantne uštede i brzo postaju manje efikasne od svojih konkurenata.
- c) *Definicija kompetencija* je podproces u kojem menadžeri potiču eksperimentiranje s novim vještinama i istraživanje novih tržišnih mogućnosti. Može se istražiti niz inicijativa, od kojih svaka može dati različite pretpostavke, identificirati različite probleme i predložiti različita rješenja. Nakon razdoblja inkubacije, koalicije mogu nastati oko određenih alternativa, od kojih se neke mogu zagovarati kao formalni prijedlozi. Čak i prije službenog odobrenja, članovi mogu započeti mijenjati svoje ponašanje na načine koji su u skladu s predloženim smjerom. U konačnici su jedna ili više inicijativa formalno odobrene. Novi smjer se razvija kroz interakciju mnogo ljudi od kojih svatko ima dio znanja potrebnog za izgradnju novih rutina.

Ovi podproces bi se trebali odvijati sekvencijski, ali u praksi se odvijaju i simultano.

Uspješno provedena strateška obnova može prevladati inertne snage utjelovljene u postojećoj strategiji organizacije i zatvara jaz između postojećih temeljnih kompetencija i onih koje se razvijaju u industriji.

### **3.3. Strateško poduzetništvo**

Ideja povezivanja poduzetništva i strateškog menadžmenta nije novost (Mintzberg i Waters, 1982.; Burgelman, 1983.a; Covin i Slevin, 1989.), ali od početka 21. stoljeća postaje sve interesantnije područje istraživanja. Hitt i dr. 2001. godine pišu uvodnik časopisa *Strategic Management Journal* koji objavljuje specijalno izdanje na temu strateškog poduzetništva. Sami uvodničari strateško poduzetništvo predstavljaju kao presjecište poduzetništva i strateškog menadžmenta, a 2002. godine kao urednici izdaju knjigu *Strategic*

*Entrepreneurship: Creating a New Mindset* koja sadrži niz radova u četiri područja: poduzetništvo i strateški menadžment, poduzetnički resursi, inoviranje, savezi i mreže, međunarodno poduzetništvo te strateško vodstvo i rast. Nakon toga 2007. *Strategic Management Society* izdaje časopis *Strategic Entrepreneurship Journal*.

### **3.3.1. Povezivanje strateškog menadžmenta i poduzetništva**

Strateški menadžment i poduzetništvo obuhvaćaju odluke koje donosi vrhovni menadžment, a koji su odgovorni za cjelokupno poslovanje. Strateški menadžment naglašava istraživanje faktora koji utječu na uspješnost organizacije, uključujući strategiju i okolinu te izvore održive konkurentske sposobnosti (Ireland i dr., 2001., str. 49.). Poduzetništvo je društveni proces kojim pojedinci ili timovi stvaraju bogatstvo jedinstvenom kombinacijom resursa kako bi se iskoristile prilike (Ireland i dr., 2001.; Thompson, 1999.). Organizacijsko poduzetništvo danas su prihvatila mnoga poduzeća, ne kao komponentu strategije, već kao okvir za buduće ciljeve i aktivnosti organizacije. Stoga postoji uska povezanost između organizacijskog poduzetništva i strateškog menadžmenta, jer se oboje bave organizacijskim ponašanjem i performansama (Barringer i Bluedorn, 1999.; Burgelman, 1983.a; Ireland i dr., 2001.) i usmjereni su na rast i stvaranje bogatstva (Hitt i dr., 2001., 2002.; Ireland i dr., 2001.; Hagen, Toontoonchi i Hassan, 2005.).

Povezivanjem organizacijskog poduzetništva i strateškog menadžmenta stvorena je nova sintagma strateško poduzetništvo, koja istovremeno uključuje ponašanje usmjereno na traženje prilike (engl. *opportunity seeking behaviors*) i ponašanje usmjereno na traženje prednosti (engl. *advantage-seeking behaviors*) i rezultira superiornim performansama. Prvi oblik se odnosi na poduzetništvo, a potonji na strateški menadžment (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003.). Strateški menadžment postavlja i iskorištava konkurentske prednosti dok poduzetništvo promiče potragu za konkurentskim prednostima kroz proizvodne, procesne i tržišne inovacije (Kuratko i Audretsch, 2009., str. 5.). Poduzetničke i strateške aktivnosti mogu pridonijeti stvaranju vrijednosti neovisno, ali mogu još i više ako su integrirane (Kraus i Kauranen, 2009., str. 38.); one su komplementarne i ne predstavljaju zamjenu (Hitt i dr., 2002., str. 2.). Štoviše, strateški menadžment se prema ranijoj literaturi sastoji od dva zadatka: prvi se fokusira na koordinaciju aktivnosti, sprečavajući gubitak i nadgledanje korištenje resursa (administrativni menadžment), a drugi se fokusira na identificiranje prilika i

mobiliziranje resursa koji će poduzeću omogućiti novi smjer s novim sposobnostima, proizvodima i tržištima (poduzetnički menadžment). Pregledom istraživanja strateškog menadžmenta uočeno je da su najznačajnija dostignuća u teoriji i praksi bila u području administrativnog menadžmenta. No, zbog promjena u okolini koje mijenjaju način natjecanja, poduzetnički menadžment je opet postao zanimljivo područje istraživanja (Michael, Storey i Thomas, 2002., str. 45.).

U literaturi još uvijek postoji nedosljednost u korištenju naziva. Dok neki autori koncept strateškog poduzetništva promatraju samo kao još jedan naziv za opisivanje poduzetništva u organizaciji (npr. Messeghem, 2003.), Morris, Kuratko i Covin (2008.) razlikuju korporativne poduzetničke pothvate i strateško poduzetništvo kao oblike korporativnog poduzetništva. Poduzetnički pothvati podrazumijevaju stvaranje novog posla, a strateško poduzetništvo se odnosi na širok opseg poduzetničkih aktivnosti koje ne moraju neophodno uključiti i novi posao koji se pridodaje organizaciji. Svi oblici strateškog poduzetništva imaju zajedničko to što rezultiraju inovacijama. Inovacije predstavljaju sredstvo pomoću kojeg se kapitalizira prilika. Nadalje, nedostaje empirijskih istraživanja zbog nepostojanja provjerenog mjerila (Luke, Kearins i Verreynne, 2011.; Kantur, 2016.). Istraživači se još uvijek bave konceptualizacijom pojma pa će se u nastavku predstaviti početni modeli koji se trebaju empirijski provjeriti.

Ireland i dr. (2001.) ističu specifična područja koja obuhvaćaju poduzetničke i strateške aktivnosti:

### *1. Inoviranje*

Srž poduzetničkih aktivnosti odnosi se na to kako poduzeća osvajaju nova tržišta, privlače nove kupce, uvode nove resurse i/ili spajaju tržišta, kupce i resurse na novi način (Smith i Di Gregorio, 2002., str. 130.). Iako je teško predvidjeti u kojoj mjeri će inovacije biti uspješne, poduzeća su svjesna važnosti inovacija kao glavnog pokretača rasta (Hargadon i Sutton, 2000.; Iyer i Davenport, 2008.). U uspješnim poduzećima inoviranje je ključna komponenta strategije i sposobnosti. Kuratko i Audretsch (2013., str. 329.) navode da se inoviranje odvija u sljedećim segmentima: strategiji poduzeća, ponudi proizvoda, tržištima na kojima poduzeće djeluje, unutarnjoj organizaciji (struktura, procesi i sposobnosti) te poslovnom modelu.

## *2. Mreže*

Mreže su uzorci odnosa između pojedinaca, grupa i organizacija (Dubini i Aldrich, 1991., str. 305.). One se razlikuju od tržišnih ili hijerarhijskih odnosa po tome što se oslanjaju na reciprocitet, suradnju, komplementarnu međuovisnost, komunikaciju na osnovi reputacije te neformalnu klimu orijentiranu na obostrani dobitak (Larson, 1992., str. 77.). Pojavljuju se u različitim oblicima: strateški savezi, zajednički pothvati, licenciranje, zajedničko istraživanje i razvoj itd. Organizacijska mreža je dobrovoljni dogovor dviju ili više organizacija koji uključuje dugotrajnu razmjenu, dijeljenje ili zajednički razvoj novih proizvoda, procesa, tehnologija (Gulati, 1998.). Prednosti umrežavanja su penetracija tržišta, dijeljenje financijskog rizika, povećanje efikasnosti proizvodnje, poboljšanje sposobnosti inoviranja i pristup znanju. Mreže pomažu poduzetničkim pothvatima steći legitimitet kada se povezuju s poznatim i priznatim poduzećima te razviti reputaciju na tržištu. Ukratko, mreže omogućuju poduzećima pristup resursima i stjecanje novih sposobnosti. Najveću korist poduzeće ostvaruje kada su resursi i sposobnosti komplementarni onima od partnera u mreži (Hitt i dr., 2001.). Zahvaljujući tome što su mreže specifične i stvorene kroz međuovisan proces, konkurenti ih teško mogu imitirati ili zamijeniti (Gulati, Nohria i Zaheer, 2000., str. 207.). Štoviše, budući da su resursi kojima se pristupa specifični, generirani kroz kombinaciju jedinstvenih mreža koje organizacija posjeduje, također su relativno nezamjenjivi i teško ih je kopirati. Na taj način, mreže organizacije i resursi kojima mogu pristupiti mogu poslužiti kao izvor održive konkurentne prednosti. Takvi resursi nazivaju se „mrežnim resursima“, što je srodno pojmu društvenog kapitala pojedinaca. Društveni kapital je sadržan u strukturi odnosa između sudionika i među njima. Ne nalazi se ni u samim sudionicima, ni u fizičkim elementima proizvodnje (Coleman, 1988., str. S98.). Ključno polazište jest jedinstvenost strukturnih obrazaca odnosa organizacije. Ipak, postoji rizik da struktura mreže smjesti organizaciju u neželjene strateške situacije.

## *3. Internacionalizacija*

Internationalizacija podrazumijeva prodaju proizvoda i usluga izvan granica matične zemlje kroz nekoliko mogućih pristupa: izvoz, licenciranje i franšiziranje, strateški savez, akvizicije i izravne investicije. Ovakva diverzifikacija omogućuje organizacijsko učenje i unaprjeđenje vještina inoviranja. Međutim, može negativno utjecati ako poduzeću nedostaju infrastruktura te poduzetničke i strateške sposobnosti za suočavanje sa složenošću djelovanja na mnogobrojnim različitim tržištima (Hitt, Hoskisson i Kim, 1997.). Dok McDougall i Oviatt (2000., str. 903.) promatraju internacionalno poduzetništvo na temelju dimenzija

poduzetničke orijentacije kao kombinaciju inovativnog, proaktivnog ponašanja i ponašanja usmjerenog na rizik koje prelazi nacionalne granice i namijenjeno je stvaranju vrijednosti u organizacijama, Zahra i George (2002., str. 261.) definiraju internacionalno poduzetništvo kao proces kreativnog otkrivanja i iskorištavanja prilika izvan domaćeg tržišta poduzeća u svrhu postizanja konkurentske prednosti. Posljednja definicija je u skladu s pristupom istraživanju karakteristika poduzetništva kroz prepoznavanje i otkrivanje prilika te njihovo iskorištavanje (Shane i Venkataraman, 2000.). Organizacije stječu nove sposobnosti sa svakog od novih tržišta na koja ulaze i šire to znanje po cijeloj organizaciji kako bi se moglo uspješno koristiti na drugim tržištima (Barkema i Vermeulen, 1998.). Internacionalizacija poduzeća razlikuje se s obzirom na stupanj, brzinu i opseg (Zahra i George, 2002., str. 263.). Stupanj internacionalizacije mjeri se postotkom prihoda koji je poduzeće ostvarilo na stranim tržištima. Brzina se promatra kao duljina vremena od godine stvaranja novog pothvata do godine kada je izvršena njegova prva prodaja na stranom tržištu. Opseg je opisan brojem zemalja (osim zemlje porijekla) na kojima je novi pothvat realizirao prodaju.

U istraživanjima iz područja strateškog menadžmenta postoji konsenzus oko utjecaja karakteristika vrhovnog menadžmenta na uspjeh ili neuspjeh organizacije. Analizirajući organizacijske faktore koji utječu na internacionalno poduzetništvo Zahra i George (2002., str. 265.) izdvojili su karakteristike tima vrhovnog menadžmenta: radno iskustvo u stranim zemljama, obrazovanje u stranim zemljama, pozadinske karakteristike i vizija. Osim toga, izdvajaju resurse, od čega posebno nematerijalnu imovinu (npr. znanje), izdatke za istraživanje i razvoj, mrežu i reputaciju te organizacijske varijable (veličina, starost, lokacija, porijeklo, orijentacija prema rastu, skeniranje okoline i financijska snaga). Barkema i Chvyrkov (2002., str. 289.) tvrde da izrazito internacionalizirana organizacija s mnogim različitim grupama (odjeli, geografske jedinice, divizijske jedinice itd.) zahtijeva „poduzetničke“ direktore koji su sposobni spojiti slabo povezane grupe i upravljati složenošću koja opisuje takve organizacije.

#### *4. Organizacijsko učenje*

Organizacijsko učenje predstavlja razvoj novih znanja koja mogu utjecati na ponašanje i pomoći organizaciji u stvaranju bogatstva. Odvija se prikupljanjem informacija, diseminacijom informacija i zajedničkom interpretacijom. Organizacije koje imaju sposobnost brzog učenja i transfera znanja učinkovitim korištenjem ljudskog kapitala oslanjaju se na ovu vještinu kao izvor konkurentske prednosti. Organizacijsko učenje preduvjet je za inoviranje i

pokretanje novih pothvata ili poslovnih operacija. Razvoj novog znanja iz organizacijskog učenja smanjuje mogućnost da kompetencije organizacije postanu zastarjele.

Ahuja i Lampert (2001., str. 522.) tvrde da se mnoga etablirana poduzeća susreću sa zamkama učenju koje predstavljaju prepreku razvoju radikalnih inovacija. Zamke učenju manifestiraju se na sljedeće načine: sklonost favoriziranju poznatog nad nepoznatim, sklonost preferiranja isprobano nad novim i tendencija traženja rješenja koja su bliža postojećim rješenjima, a ne traženja potpuno novih rješenja. Rezultati njihova istraživanja ukazuju na to da eksperimentiranje s novim i pionirskim tehnologijama poduzećima može pomoći u prevladavanju tih zamki da bi se proizvele radikalne inovacije.

#### 5. Timovi vrhovnog menadžmenta i upravljanje

Odgovornost je tima vrhovnog menadžmenta odabir strategija i briga o njihovoj implementaciji na način koji će stvoriti bogatstvo. Poduzimanjem strateških akcija ublažava se utjecaj prijetnji iz okoline i iskorištavaju prilike primjenom jedinstvenih resursa i sposobnosti organizacije. Upravljanje (engl. *governance*) se odnosi na utvrđivanjem smjera organizacije koji će imati veliku vjerojatnost zadovoljavanja očekivanja različitih dionika (dioničara, zaposlenika, dobavljača, investitora, lokalne zajednice).

#### 6. Rast

Stvaranje bogatstva rezultat je poduzetničkih aktivnosti usmjerenih na rast. Izvori prilika za rast su značajne promjene u društvenoj, političkoj, demografskoj i/ili ekonomskoj okolini, neefikasnost na postojećim tržištima te otkrića koja stvaraju novo znanje (Venkataraman, 1997., str. 122.). Fuzije i akvizicije osiguravaju brzi rast i dodatno bogatstvo ako se njima dobro upravlja. Burgelman (1985.b) navodi da etablirana poduzeća postižu rast ili akvizicijom ili inoviranjem (unutarnji razvoj). Zbog ograničenih resursa odabiru jedan ili drugi pristup. Percipirani rizik utječe na odnos između postizanja rasta akvizicijom i predanosti inovacijama. Menadžeri mogu percipirati unutarnji razvoj visoko rizičnim zbog male vjerojatnosti uspjeha inovacije i duljine vremena potrebne da inovacija osigura adekvatan povrat. Akvizicije mogu poslužiti kao atraktivna alternativa ulaganju u istraživanje i razvoj jer nude neposredan ulazak na novo tržište i/ili veći tržišni udio. Iako rizik postoji, rezultati su izvjesniji i mogu se procijeniti (ili prognozirati) preciznije s akvizicijama nego s unutarnjim razvojem (Hitt, Hoskisson i Ireland, 1990., str. 31.). Visok rast može stvoriti i diskontinuitet,

jer se mogu poremetiti uvriježene rutine i pojaviti nesigurnosti oko odnosa između uzroka i posljedice.

Nasuprot tome, analizirajući dosadašnju literaturu Davidsson, Delmar i Wiklund (2002.) nude dva alternativna tumačenja pojma poduzetništva: poduzetništvo je stvaranje novih organizacija i poduzetništvo je stvaranje nove ekonomske aktivnosti. Dok prvi prema autorima ne podrazumijeva rast, drugi smatraju previše nejasnim i teškim za primjenu u empirijskim istraživanjima. Stvaranje nove ekonomske aktivnosti minimalno zahtijeva da nova ili postojeća organizacija uvodi ono što je interno nova aktivnost i pojavljuje se istovremeno kao novi imitator na tržištu. Na samom kraju spektra nova aktivnost bi predstavljala uvođenje radikalnih inovacija. Stoga, kada se nove ekonomske aktivnosti dodaju starima u postojećoj organizaciji, to je poduzetništvo koje se manifestira kao rast, konkretnije organski rast. Takav pristup svojstven je malim i mladim organizacijama, ali ne velikim i starim koja najčešće rastu putem akvizicija.

Combs i Ketchen (1999., str. 868.) smatraju da resursi utječu na smjer i stopu rasta. Poduzeća se mogu učinkovitije proširiti u poslove koji se oslanjaju na postojeće resurse, nego u one koji nemaju veze s trenutnim resursima. Usmjeravanje rasta resursima odražava se u multinacionalnim poduzećima koja se prvo šire na tržišta koja su kulturološki slična, diverzificiranim poduzećima koja se šire u poslove sa sličnim resursima, i u proizvođačima koji se vertikalno integriraju kako bi napravili inpute tamo gdje njihove sposobnosti podržavaju niže troškove proizvodnje. Utjecaj resursa na stopu rasta vidljiv je na primjeru vremena potrebnog za pribavljanje i razvoj menadžera što može usporiti rast. Sličan utjecaj na stopu rasta uočen je kod razvoja organizacijskih rutina i pristupa kapitalu.

Luke, Kearins i Verreyne (2011.) smatraju da internacionalizacija i kolaboracija (tj. mreže) nisu nužno elementi svih oblika poduzetništva. Iako mogu biti korisni, odnosno opravdana strateška opcija za poduzetničko poduzeće, postoje i druge opcije za rast poduzeća osim internacionalizacije. Poduzetnicima je važna autonomija, neovisnost i samopouzdanje te će možda radije razvijati ideju sami nego kroz vanjsku suradnju.



### **3.3.2. Teorijski koncepti strateškog poduzetništva**

Najiscrpniji opis koncepta strateškog poduzetništva dali su Ireland, Hitt i Sirmon (2003.) opisom njegovih dimenzija: poduzetnički način razmišljanja, poduzetnička kultura i vodstvo, strateško upravljanje resursima, primjena kreativnosti za razvoj inovacija. Kasnije Ireland i Webb (2007.) promatraju strateško poduzetništvo kroz balansiranje istraživanja prilika i iskorištavanja postojećih prednosti te kontinuirano inoviranje. Morris, Kuratko i Covin (2008.) pak govore o pet oblika strateškog poduzetništva: strateška obnova, održiva regeneracija, redefiniranje područja, organizacijsko pomlađivanje i rekonstrukcija poslovnog modela. Konfiguracijski pristup zastupaju Kraus, Kauranen i Reschke (2011.) i predlažu šest domena: resursi i sposobnosti, strategija, poduzetničko vodstvo, okolina i organizacijska struktura. U nastavku se pojašnjavaju navedeni pristupi.

Ireland, Hitt i Sirmon (2003.) kao dimenzije strateškog poduzetništva ističu sljedeće:

#### **1. Poduzetnički način razmišljanja**

Pretpostavka za uspješnu implementaciju strateškog poduzetništva je poduzetnički način razmišljanja. Ireland, Hitt i Sirmon (2003., str. 968.) definiraju poduzetnički način razmišljanja kao perspektivu orijentiranu na rast putem koje pojedinci promoviraju fleksibilnost, kreativnost, kontinuirano inoviranje i obnovu. Uspješni budući stratezi će iskoristiti poduzetničko razmišljanje stapajući najbolje ono što stariji modeli mogu ponuditi i sposobnost brzog osjećanja, djelovanja i mobiliziranja, čak i pod vrlo nesigurnim uvjetima. To je način razmišljanja o poslu koji koristi prednosti postojanja nesigurnosti (McGrath i MacMillan, 2000.). Ono podrazumijeva kognitivne sposobnosti koje daju značenje dvosmislenim i fragmentiranim situacijama (Alvarez i Barney, 2002., str. 91.). Poduzetnički način razmišljanja može biti individualna, ali i kolektivna pojava (Covin i Slevin, 2002., str. 310.); važno je za individualne poduzetnike, ali i menadžeri te zaposlenici u postojećim poduzećima trebaju razmišljati i djelovati poduzetnički. Štoviše, Davidsson, kao pozvani znanstvenik u radu koji su napisali Kuratko i Audretsch (2009., str. 13.), ističe da je strateško poduzetništvo koncept koji ima prethodnike i efekte na više razina analize, npr. individualnoj, regionalnoj, nacionalnoj itd.

Komponente poduzetničkog načina razmišljanja čine:

- a) *Prepoznavanje poduzetničke prilike.* Asimetrija informacija na tržištu često stvara poduzetničke prilike koje će uočiti samo određena skupina populacije. Na temelju njih različiti sudionici na tržištu imaju drugačija mišljenja (zbog intuicije, privatne informacije, „osjećaja“) o relativnoj vrijednosti resursa kao i potencijalnoj vrijednosti tih resursa u procesu transformacije inputa u outpute. Poduzetničke prilike mogu se pojaviti u različitim oblicima. Iako se najčešće govori o tržištima proizvoda, prilike se mogu pojaviti i na tržištima inputa, npr. otkrića novih materijala. U kontekstu tržišta proizvoda moguće je govoriti o tri kategorije prilika: 1) stvaranje novih informacija koje se pojavljuju s invencijom novih tehnologija, 2) iskorištavanje tržišne nesigurnosti koja proizlazi iz asimetrije informacija i 3) reakcija na promjene u relativnim troškovima i koristima od alternativnog korištenja resursa (Shane i Venkataraman, 2000., str. 220.).
- b) *Poduzetnička budnost.* Odnosi se na sposobnost uočavanja gdje nedostaju proizvodi (ili usluge) ili su neočekivano postali jako važni kupcima i gdje su nove metode proizvodnje, nepoznate drugima, postale izvedive. Drugačije rečeno, to su „bljeskovi superiorne svjetlosti“ (Alvarez i Barney, 2002., str. 93.). Poduzetnička budnost je potrebna, ali nedovoljna da bi poduzetničke aktivnosti bile učinkovite. Potrebno je znanje koje podrazumijeva koordinaciju pribavljanja resursa iznad tržišne vrijednosti i pretvaranje inputa u outpute uz profit.
- c) *Logika stvarne opcije.* Općenito, u kategoriji financijske imovine, opcija je pravo, ali ne i obveza, kupiti ili prodati određenu imovinu po unaprijed određenoj cijeni na određeni datum. Stvarne opcije podrazumijevaju iste uvjete kao i financijske opcije, ali su opisane kao „stvarna“ imovina (npr. ljudski, organizacijski i fizički kapital koji organizacija koristi za odabir i provedbu svojih strategija). U nekim slučajevima organizacije koje koriste logiku stvarnih opcija mogu ograničiti svoja početna ulaganja u inicijativu koja se temelji na poduzetničkoj prilici. Ograničeno ulaganje daje informacije koje sugeriraju potencijalno stvaranje bogatstva daljnjim ulaganjima u uočenu priliku.
- d) *Poduzetnički okvir.* Uključuje aktivnosti poput postavljanja ciljeva, uspostavljanja registra prilika i određivanja vremena pokretanja strategije potrebne za iskorištavanje poduzetničke prilike. Poduzetnički okvir treba dosljedno koristiti tijekom projekata i vremena kako bi se osigurao zajednički tretman kada organizacija procjenjuje alternative za raspodjelu resursa.

- e) *Registar prilika*. Predstavlja mjesto gdje organizacija bilježi poduzetničke prilike. Na taj način one su vidljive mnogim zainteresiranim osobama, od kojih neke već posjeduju potrebne sposobnosti da ih iskoriste. Dakle, prilike koje identificiraju oni u jednom dijelu organizacije mogu iskoristiti oni koji rade u drugim organizacijskim jedinicama u kojima te prilike imaju veću vrijednost. McGrath i MacMillan (2000., str. 4.) izdvajaju pet kategorija prilika: redizajn proizvoda ili usluga, rediferenciranje proizvoda ili usluga, resegmentiranje tržišta, potpuna rekonfiguracija tržišta, razvoj ključnih kompetencija koje stvaraju novu konkurentsku prednost.

## **2. Poduzetnička kultura i vodstvo**

Organizacijska kultura odnosi se na svojstva organizacije, njezinu osobnost, sustav vrijednosti i običaja (Deželjin i dr., 2002., str. 217.). Uključuje uvjerenja i obrasce ponašanja, njihovo učenje i prenošenje tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Organizacijska kultura predstavlja relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, stavova i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, čime se usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 109.). Posvećena istodobno ponašanju usmjerenom na traženje prilika i ponašanju usmjerenom na traženje prednosti, učinkovita poduzetnička kultura je ona u kojoj se očekuju nove ideje i kreativnost, potiče se preuzimanje rizika, tolerira se neuspjeh, promiče se učenje, zagovaraju se proizvodne, procesne i administrativne inovacije te neprekidne promjene promatraju se kao nositelji prilika. Poduzetnička kultura razvija se u organizaciji u kojoj vođe primjenjuju poduzetnički način razmišljanja.

Prethodno navedeno zahtijeva strateško vodstvo koje predstavlja sposobnost anticipiranja, predviđanja, održavanja fleksibilnosti i poticanja drugih na stvaranje strateške promjene kada je potrebno. A ono će biti učinkovito kada se vođe budu ponašali u skladu sa šest poduzetničkih imperativa (Covin i Slevin, 2002., str. 309.):

- a) *Njegovati poduzetničke sposobnosti*. Poduzetnička sposobnost postoji kada organizacija ima sustavno razvijan kapacitet za prepoznavanje i iskorištavanje prilika. Vođe moraju prepoznati da je ljudski kapital izvor poduzetništva u organizaciji. Često pogrešno pretpostavljaju da će se poduzetničke inicijative i ideje automatski pojaviti kao nusproizvod organizacijskih operacija. Vizija koja naglašava važnost poduzetništva kao i posvećenost razvoju ljudskog kapitala podržava napore pojedinaca

u razvoju poduzetničkih sposobnosti poput agilnosti, kreativnosti i vještina za strateško upravljanje resursima.

- b) *Zaštititi inovacije koje prijete trenutnom poslovnom modelu.* Kada se pojavljuju proizvodne, procesne, administrativne, tržišne ili tehnološke inovacije koje predstavljaju prijetnju postojećem uhodanom poslovnom modelu koji daje rezultate, menadžeri nastoje zaštititi organizaciju od takvih „ometajućih“ inovacija. Obično ih ignoriraju, smanjuju im vrijednost ili prekidaju. Vjerovanje u prikladnost postojećeg poslovnog modela može spriječiti menadžere da vide njegove slabosti te traže mogućnost daljnjeg rasta i stjecanja profita samo unutar postojećeg ili minimalno promijenjenog modela. Iako neki strateški vođe promatraju inovacije kao prilike, to ne znači da će ih tako percipirati ostali članovi organizacije. Takve inovacije mogu biti važne za stratešku obnovu organizacije i stoga ih treba razmotriti, a ne odmah odbaciti.
- c) *Učiniti prilike smislenim za organizaciju.* Prepoznavanje prilika zahtijeva da događaj, trend, koncept ili mogućnost pojedinci uopće uoče. To traži od strateških vođa da mijenjaju način razmišljanja zaposlenika o organizaciji i njihovoj ulozi u poslovnim aktivnostima. Strateški menadžeri mogu činiti prilike smislenim za organizaciju na način da: 1) prenesu zaposlenicima širu sliku poslovnih područja koje djelatnost organizacije obuhvaća, 2) traže od zaposlenika da utvrde prilike iz perspektive inovativnog modela koji je drugačiji od postojećeg, 3) otvoreno i redovito artikuliraju alternativne i vjerojatne buduće scenarije organizacije. Vjerojatnost da će pojedinci prihvatiti potrebu za poduzetničkim prilikama i razviti jedinstvene konkurentske prednosti potrebne za njihovo iskorištavanje povećava se kada su te mogućnosti dio registra prilika.
- d) *Propitkivati dominantnu logiku.* Dominantna logika opisuje kako menadžeri konceptualiziraju svoj posao i vrednuju odluke o raspodjeli resursa (Pahalad i Bettis, 1986., str. 490.). S obzirom na to da dominantna logika odražava iskustvo i učenje koje se odvijalo u prošlosti, a koje često nisu ni svjesni, članovi organizacije skloni su tumačiti informacije iz povijesne perspektive koja ne vrijedi u trenutnom poslovnom okruženju. Potrebno je razviti poduzetničku dominantnu logiku koja potiče organizaciju i njezine članove na kontinuirano traženje i filtriranje informacija o novim inovacijama – zahtijeva kolektivni poduzetnički način razmišljanja u okviru dominantne logike organizacije. Trebalo bi povremeno dovoditi u pitanje ključne

pretpostavke o industrijama i tržištima koje utječu na ponašanje usmjereno na traženje prilika i ponašanje usmjereno na traženje prednosti.

- e) *Preispitati „varljivo jednostavna pitanja“.* To su pitanja koja se postavljaju najiskrenije i obično prilikom osnivanja organizacije, primjerice: U kojem smo poslu? Što je osnovna svrha našeg posla? Koja je vizija naše budućnosti? Predstavljaju središte strateškog menadžmenta, ali rijetko kad se ta pitanja svjesno postavljaju ponovno. Vrijeme utrošeno u propitivanje prošlih odluka može se smatrati loše potrošenim vremenom ili kontraproduktivnim. Jednako loša je i pretpostavka da je odgovor „vječan“. Preispitivanje ovih pitanja od ključne je važnosti jer odgovori utječu na to što organizacija identificira kao prilike i kako upravlja svojim resursima kako bi ih iskoristila.
- f) *Povezati poduzetništvo i strateški menadžment.* Cilj organizacije ne bi trebao biti samo kako postati „poduzetnička organizacija“, već kako postati „strateški poduzetnička organizacija“. Poduzetničko ponašanje uključuje korištenje prednosti uočenih prilika kroz planirano inoviranje, kao i nepredviđenih prilika kroz *ex post* strateški proces. Neplanirane autonomne inovacije mogu predstavljati priliku za rast organizacije, ali bez mehanizma koji će ih strateški vrednovati i uključiti u buduće aktivnosti organizacije, organizacija neće imati koristi od takvih otkrića.

### 3. *Strateško upravljanje resursima*

Poduzetničke prilike pojavljuju se onda kada određeni pojedinci imaju uvid u vrijednost resursa koji drugi nemaju. Resursna teorija pruža teorijske podloge za razumijevanje kako se resursima može strateški upravljati, ali pruža i korisne informacije za razvoj istraživanja u poduzetništvu (Alvarez i Busenitz, 2001.). Resursi koji su rijetki (njima ne raspolaže puno konkurenata) i vrijedni (u mogućnosti su unaprijediti efikasnost ili efektivnost organizacije) mogu donijeti konkurentsku prednost. No, kako bi resurs stvorio održivu<sup>13</sup> konkurentsku prednost (za razumno razdoblje), mora biti takav da ga je teško oponašati i mora biti nezamjenjiv (ne postoje strateški ekvivalentni supstituti) (Barney, 1991.; Barney i Arkan, 2001.; Hitt i dr., 2002.; Sirmon i Hitt, 2003.). Ovi atributi resursa su empirijski indikatori za heterogenost i imobilnost resursa te upućuju na korisnost resursa za generiranje održive konkurentske prednosti. *Heterogenost resursa* podrazumijeva da su barem neki skupovi resursa i sposobnosti koji podržavaju proizvodnju heterogeni u različitim poduzećima. Prema

---

<sup>13</sup> *Održiva* konkurentska prednost može se promatrati kao vremenski period tijekom kojeg poduzeće ima konkurentsku prednost ili kao nemogućnost konkurenata da je kopiraju (Barney, 1991.).

resursnoj teoriji heterogenost je neophodna, ali nije dovoljna za održivu prednost. *Imobilnost resursa* pretpostavlja barijere ulasku ili barijere mobilnosti, odnosno ako su resursi savršeno mobilni, onda svaki resurs koji omogućuje implementaciju strategije zaštićenu barijerama ulasku, može jednostavno pribaviti drugo poduzeće koje želi ući u tu industriju (grupu) (Barney, 1991.). Chi (1994.) takve resurse naziva strateškim resursima. Poduzetnička budnost, poduzetničko znanje i sposobnost koordinacije resursa promatraju se kao resursi (Barney, Wright i Ketchen, 2001.; Alvarez i Busenitz, 2001.). Hitt i dr. (2001.) kao jedinstvene resurse izdvajaju organizacijsku kulturu, vodstvo i ljudski kapital, pri čemu posebno ističu menadžera, reputaciju i znanje.

Samo postojanje resursa vrlo vjerojatno neće utjecati na razliku u performansama poduzeća. Specifičnost resursa će osigurati održivu konkurentsku prednost samo ako se njima upravlja strateški (Sirmon i Hitt, 2003.). Resursima se upravlja strateški kada njihovo raspoređivanje olakšava istodobnu i integriranu upotrebu ponašanja usmjerenog na traženje prilika i ponašanja usmjerenog na traženje prednosti. Specifičnije, poduzeća upravljaju resursima strateški kada strukturiraju portfelj resursa, povezuju resurse kako bi formirale nove sposobnosti i iskoristile one sposobnosti koje proizlaze iz njihovog financijskog, ljudskog i društvenog kapitala (resursa) da istovremeno omoguću ponašanje usmjereno na traženje prilika i ono usmjereno na traženje prednosti te stvaraju bogatstvo.

Tri su ključna resursa važna za strateško poduzetništvo: financijski kapital (kao materijalna imovina), ljudski kapital i društveni kapital (kao nematerijalna imovina).

*Financijski kapital* uključuje sve novčane resurse koje organizacija koristi da bi razvila i implementirala strategije te se koristi za pribavljanje ostalih materijalnih (npr. tvornice, oprema) i nematerijalnih (npr. ljudski kapital) resursa. U odnosu na ljudski i društveni kapital, rezultate koji proizlaze iz financijskog kapitala lakše je vrednovati. U kontekstu konkurentске prednosti, financijski kapital je vrijedan i može biti rijedak. Međutim, često ga konkurenti mogu duplicirati i može se povremeno zamijeniti drugim resursima.

*Ljudski kapital* predstavlja znanje i vještine svih zaposlenika poduzeća. Sveobuhvatnije, odnosi se na individualne sposobnosti, znanja, vještine i iskustvo zaposlenika i menadžera poduzeća, kao i na sposobnost za dodavanje tom rezervoaru znanja, vještina i iskustava kroz individualno učenje (Dess i Lumpkin, 2001., str. 24.). I eksplicitno i implicitno znanje važni

su za strateško poduzetništvo. Budući da se eksplicitno znanje može kodirati u različitim oblicima, može se lako transferirati. Nasuprot tome, implicitno znanje ugrađeno je u nekodificirane rutine, uključujući suradničke radne odnose i njihov društveni kontekst, zbog čega je teško prenosivo. Ono se otkriva kroz primjenu i stječe se praksom. Znanje se stvara i povećava interakcijom između eksplicitnog i implicitnog znanja (Dess i Lumpkin, 2001.). Implicitno znanje posebno je važno u prepoznavanju poduzetničkih prilika i procjeni njihove potencijalne vrijednosti te njihovu iskorištavanju.

Znanje koje se nalazi izvan organizacije može pridonijeti razvoju inovacija, što ukazuje na to da tijekom vremena i kroz različite projekte, organizacije i njihove pojedinačne jedinice moraju imati kapacitet za apsorpciju novih znanja u svoje operacije radi stvaranja inovacija. Apsorpcijski kapacitet utječe na razinu i raspon istraživanja koja organizacija provodi kako bi prepoznala i iskoristila poduzetničke prilike (Van den Bosch, Volberda i de Boer, 1999.). Poduzeća sa superiornim apsorpcijskim kapacitetom u odnosu na konkurente posjeduju izvor konkurentske prednosti.

*Društveni kapital* predstavlja zbroj resursa koji se pripisuje organizaciji zbog postojanja trajne mreže odnosa unutar organizacije i među organizacijama (Koka i Prescott, 2002., str. 795.). Sastoji se od triju dimenzija: strukturne, kognitivne i relacijske. Strukturna komponenta temelji se na vezama i konfiguraciji u mreži. Kognitivna dimenzija temelji se na zajedničkom jeziku i pričama, dok se relacijska dimenzija temelji na povjerenju, normama i obvezama (Sirmon i Hitt, 2003., str. 342.). Proizlazeći iz odnosa unutar organizacije i s vanjskim subjektima, društveni kapital pomaže organizaciji u pribavljanju i kontroli resursa te usvajanju znanja. Pruža informacije, tehnološka znanja, pristup tržištima i komplementarnim resursima (Sirmon i Hitt, 2003., str. 342.). Društveni kapital je resurs koji je u zajedničkom vlasništvu, a ne kontrolira ga niti jedan pojedinac ili subjekt (Nahapiet i Ghoshal, 1998., str. 244.). Društveni kapital razvija se iskustvom u mrežama. S vremenom organizacije nauče kako učinkovito raditi s partnerima i izgraditi povjerljive odnose (Hitt i dr., 2001.). Interni društveni kapital može se opisati kao resurs koji odražava karakter društvenih odnosa unutar organizacije, ostvarenih kroz kolektivnu orijentaciju prema ciljevima i zajedničko povjerenje članova (Leana i Van Buren, 1999., str. 540.). Povjerenje utječe na stupanj do kojeg se ti suradnički odnosi uspješno koriste. Eksterni društveni kapital uključuje odnose između onih koji su u organizaciji i onih izvan s kojima su u interakciji radi unaprjeđenja interesa organizacije (Hitt i Ireland, 2002., str. 6.). Za stvaranje eksternog društvenog kapitala ključno

je povjerenje na temelju kojeg se stvaraju norme reciprociteta na temelju kojih su sudionici spremni pridonijeti vrijednim resursima drugoj strani jer očekuju da će im se vrijednost vratiti u budućim transakcijama (Hitt, Lee i Yucel, 2002.). Reciprocitetom vanjski društveni kapital može poslužiti kao izvor novih znanja te je povezan s potencijalnim apsorpcijskim kapacitetom.

Menadžerske sposobnosti za strateško strukturiranje portfelja resursa, a zatim grupiranje resursa za formiranje sposobnosti koje se mogu učinkovito iskoristiti u postojećim kompetitivnim uvjetima podržavaju napore poduzeća da stvori bogatstvo. Tri su etape strateškog upravljanja resursima (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003.):

1. *Strukturiranje portfelja resursa.* Portfelj resursa je skup svih materijalnih (tj. financijskih) i nematerijalnih (tj. ljudskog i društvenog kapitala) resursa koje poduzeće posjeduje ili kontrolira. To je proces koji se kontinuirano odvija, a uključuje pribavljanje, akumuliranje i smanjivanje resursa. Kako se prilike tijekom vremena mijenjaju, možda će trebati dodati nove resurse i druge smanjiti (poduzeća moraju rasprodati ili eliminirati troškove održavanja resursa male vrijednosti kako bi nabavili nove). Potrebna je konstantna evaluacija individualnih resursa radi stvaranje sinergije kada se kombiniraju s drugim resursima u portfelju poduzeća. Resursi se mogu pribaviti na tržištu ili stvoriti interno, a oba imaju inherentna ograničenja (Sirmon i Hitt, 2003.). Resursi pribavljeni na vanjskom tržištu rijetko stvaraju konkurentsku prednost. Kombiniranjem eksterno stečenih resursa s komplementarnim resursima koje poduzeće posjeduje, može se stvoriti vrijednost koja prelazi zbrojenu vrijednost pojedinačnih resursa. Akumuliranje resursa se odnosi na razvoj resursa u portfelju poduzeća. Poduzeća koje žele biti poduzetnička moraju izbjegavati pretjerano obvezivanje s akumuliranim resursima jer na taj način stvaraju krutu jezgru. Krutu jezgru predstavljaju nefleksibilne sposobnosti koje dijelom onemogućavaju stjecanje novih resursa. S vremenom kruta jezgra dovodi do smanjivanja konkurentskih prednosti, odnosno guši inovaciju i općenito pridonosi organizacijskoj inerciji i nemogućnosti stvaranja bogatstva. Dezinvestiranje u resurse je potrebno kada je njihov potencijal za stvaranje vrijednosti izgubljen.
2. *Grupiranje resursa.* Resursi se grupiraju za stvaranje sposobnosti poput istraživanja i razvoja, marketinga i proizvodnje, a koje su potrebne za odabir i provedbu strategija poduzeća. Jedinstvene sposobnosti pomažu poduzećima da se razlikuju od konkurencije. Grupiranje resursa radi zadržavanja konkurentске sposobnosti može biti



učinkovito kada se poduzeća natječu na stabilnom tržištu ili kada se njihovi proizvodi/usluge značajno razlikuju od konkurentskih. Najučinkovitiji set grupiranih resursa jest onaj koji se može upotrijebiti za iskorištavanje prilika i razvoj konkurentskih prednosti.

3. *Korištenje sposobnosti.* Nakon strukturiranja i povezivanja potrebno je donijeti odluku kako će se sposobnosti formirane povezivanjem resursa koristiti unutar i među poslovnim jedinicama. Za diverzificirana poduzeća ovaj se izbor vrši na razini poduzeća i u pojedinačnim poslovnim jedinicama. Razvijanje strateških alternativa na temelju resursa koje kontrolira je kreativan i poduzetnički proces (Barney i Arian, 2001.). Implicitno znanje ugrađeno u ljudski kapital poduzeća od presudnog je značaja za korištenje sposobnosti. Uspješno korištenje često je proizvod znatnog iskustva, osnovnog izvora implicitnog znanja (Sirmon i Hitt, 2003.).

#### **4. Primjena kreativnosti za razvoj inovacija**

Kreativnost je sposobnost stvaranja djela koja su ujedno nova (tj. originalna, neočekivana) i prikladna (tj. korisna, prilagodljiva u pogledu ograničenja zadatka) (Lee, Florida i Acs, 2004., str. 882.). To je kontinuiran proces, a ne samo ishod pojedinačnih aktivnosti. Kreativne vještine uključuju mogućnost upravljanja raznolikim matricama informacijama, prilagodbu prosudbe kako se složenost povećava, točno prisjećanje i prepoznavanje uzorka ili prilika iz alternativnih matrica informacija. Matrice informacija povezane su na temelju uzročnih odnosa koje percipiraju sudionici na tržištu (kupci i prodavači). Tri su temeljne matrice informacija: matrica gledišta o idealnim obilježjima proizvoda, matrica najboljeg tipa kupca, matrica najboljeg tržišta (lokacije) (Smith i Di Gregorio, 2002.). Istraživanja psihologa i sociologa ističu da se kreativnost pojavljuje kada pojedinac kombinira dvije ili više prethodno nepovezane matrice informacija. Arthur Koestler (1964. prema Smith i Di Gregorio, 2002., str. 142.) to naziva „*bisociation*“, što definira kao iznenadno presijecanje dvije prethodno nepovezane vještine ili matrice informacija. Ono vodi prepoznavanju poduzetničkih prilika često nakon razdoblja mentalne inkubacije. Nakon svjesnog procesa razmišljanja i eksperimentiranja *bisociation* može pridonijeti razvoju i korištenju inovacija koje stvaraju konkurentske prednosti.

Kreativnost utječe na kvalitetu i kvantitetu *radikalnih i održivih inovacija*. Radikalne inovacije generiraju revolucionarne promjene dok održive inovacije vode inkrementalnim promjenama. Radikalna (ili remetilačka, engl. *disruptive*) inovacija proizišla je iz

identificiranja i iskorištavanja poduzetničkih prilika kroz nove kombinacije resursa za stvaranje novih sposobnosti koje vode konkurentskoj prednosti. Često ih generiraju novi sudionici na tržištu, čime iznenađuju tržišne lidere te dovode do stvaranja novih tržišta i novih poslovnih modela. U osnovi, radikalne inovacije uvode „nove načine natjecanja u konkurentskoj igri“. Poduzeća orijentirana na takve inovacije radije će mijenjati temelje natjecanja u industriji, nego čekati da na njih utječe evolucija tržišta na kojem posluju. Radikalne inovacije su moguće jer postojeći tržišni vođe nisu prepoznali manje složene, prikladnije, pristupačnije inovacije koje mogu zadovoljiti osnovne potrebe kupaca. Nudeći proizvod koji je pouzdaniji, prilagođeniji kupcu, dostupniji i jeftiniji, tj. jednostavnija inovacija, konkurenti stvaraju remetilački efekt na prevladavajuću tržišnu dinamiku. Tek kada radikalna inovacija ugrozi vodeću poziciju konkurenta, počinje se doživljavati kao prijatna, ali tada tržišni vođa već ima manje atraktivan tržišni položaj koji se može izmijeniti samo daljnjim radikalnim inovacijama. Menadžeri u postojećim poduzećima često radikalne inovacije vide kao prijatnu postojećem poslovnom modelu. Za prevladavanje straha od promjene postojećeg modela, koji se dotad pokazao učinkovitim, potrebno je strateško poduzetništvo jer su razvoj i uvođenje radikalnih inovacija mogući samo integriranjem ponašanja usmjerenog na prilike i ponašanja usmjerenog na prednosti.

Inkrementalna ili održiva inovacija rezultat je učenja kako bolje iskoristiti postojeće sposobnosti koje pridonose konkurentskim prednostima. Inovacije koje pomažu vodećim poduzećima da zarade više prodajom boljih proizvoda svojim najboljim kupcima su održive, a ne remetilačke inovacije. Održive inovacije obuhvaćaju i jednostavna, inkrementalna inženjerska unaprjeđenja kao i „probojni“ skokovi koji poboljšavaju performanse (Christensen, Johnson i Rigby, 2002., str. 23.). Često orijentirane na nove procese, a manje na nove proizvode/usluge, inkrementalne inovacije potrebne su za postizanje maksimalne vrijednosti iz postojećih sposobnosti, međutim, u nekom trenutku, održive inovacije rezultiraju inkrementalnim poboljšanjima proizvoda ili usluge koji premašuju potrebe kupaca, stvarajući ulaznu točku za remetilačke inovacije. Bez strateškog poduzetništva poduzeće se može pretjerano usredotočiti na održive inovacije i iskorištavanje svoje trenutne prednosti. Zapravo, preveliki naglasak na održivim inovacijama sprječava poduzeće da prepozna i iskoristi nove poduzetničke prilike. S druge strane, preveliki naglasak na remetilačkim inovacijama otežava održavanje konkurentskih prednosti koje proizvode. Učinkovito strateško poduzetništvo vodi k sveobuhvatnoj i integriranoj posvećenosti i održivim i remetilačkim inovacijama kao pokretačima stvaranja bogatstva.

Iako prethodno opisani model nudi balansirani pogled na strateško poduzetništvo obuhvativši poduzetnički i strateški aspekt, nedostaje mu jednostavnost i jasnoća u primjeni strateškog poduzetništva u praksi (Luke, Kearins i Verreyne, 2011.). I sami autori modela navode da su potrebna daljnja istraživanja koja će pomoći razumijevanju pretpostavljenih veza, npr. istražiti kako poduzetnički vođe strateški upravljaju resursima, kako razviti poduzetnički način razmišljanja itd. (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003., str. 983.).

Ireland i Webb (2007.) naglašavaju istodobno iskorištavanje trenutnih konkurentskih prednosti dok se istražuju buduće prilike, odnosno učinkovite prakse strateškog menadžmenta rezultiraju time da organizacija može uspostaviti ravnotežu između ponašanja usmjerenog na traženje prilike i ponašanja usmjerenog na traženje prednosti. Poduzećima je teško osigurati ravnotežu između istraživanja i iskorištavanja. Iako istraživanje pridonosi strateškoj fleksibilnosti, rezultati ulaganja u organizacijske sposobnosti istraživanja nesigurni su. Primjerice, zaposlenici će možda na početku uvođenja istraživačke aktivnosti smatrati nepoželjnim jer zahtijevaju promjenu načina rada i rutina koji su im poznati. Zbog ugodnosti u primjeni postojećih organizacijskih rutina u većini poduzeća će se preferirati iskorištavanje postojećih prednosti. Promjena zahtijeva operativne i strukturne promjene te promjene u organizacijskoj kulturi.

Istražujući presjecište strategije (usmjerenost na dugoročni razvoj organizacije) i poduzetništva (usmjerenost na stvaranje novog) Ireland i Webb (2007.) navode da strateško poduzetništvo obuhvaća: balansiranje istraživanja i iskorištavanja te kontinuirano inoviranje. Novost koja se time stvara predstavlja proizvodne inovacije kao izvor efektivnosti te procesne i strukturne inovacije kao izvor efikasnosti. Stoga se strateško poduzetništvo bavi aktivnostima koje se odnose na iskorištavanje inovacija koje proizlaze iz nastojanja da se istraže poduzetničke prilike (npr. novi proizvodi, novi procesi, novi organizacijski oblici itd.). Sposobnost anticipiranja, a zatim i odgovora na promjene u okolini, jedan je od najvažnijih ishoda strateškog poduzetništva.

Uspješnost *istraživačkih napora* ovisi o sposobnosti organizacije da pribavi nova raznolika znanja i zatim ih integrira s postojećim znanjima. Može se promatrati kao proces učenja. Operativni mehanizmi koji to mogu podržati jesu: fuzije i akvizicije, strateški savezi i programi korporativnog poduzetničkog kapitala. Organizacijske strukture koje karakterizira decentralizirani autoritet, polustandardizirane procedure i polustandardizirani procesi te

organizacijska kultura koja promovira istraživanje, prihvaćanje nesigurnosti i rizika te toleriranje neuspjeha podržavaju istraživanje.

*Iskorištavanjem* organizacija održava i povećava postojeću razinu performansi inkrementalnim povećavanjem postojeće baze znanja. Pribavljanjem i objedinjavanjem komplementarnih znanja i resursa organizacija povećava sposobnost iskorištavanja postojećih kompetencija i konkurentske prednosti. Varijable koje čine ključnu razliku u odnosu na istraživanje su: povećana sigurnost tržišnih trendova i kraće trajanje između uvođenja uzastopnih inovacija na tržište. Interni razvoj, fuzije i akvizicije te strateški savezi su operativni mehanizmi koji podržavaju iskorištavanje postojećih sposobnosti. Kao strukturni mehanizmi, centralizirane strukture te standardizirane procedure i formalizirani procesi, te kao kulturalni mehanizmi, promicanje sigurnosti u izvršavanju zadataka i ishoda, preferiranje ispunjavanja kratkoročnih ciljeva te posvećenost fokusiranju, pretpostavke su za iskorištavanje sposobnosti i konkurentske prednosti organizacije.

*Kontinuirane inovacije* ishod su učinkovitog strateškog poduzetništva čiji potencijal organizacije mogu postići samo balansiranjem između aktivnosti istraživanja i iskorištavanja. Dakle, najuspješnije su one organizacije koje postižu ravnotežu između istraživanja budućih prilika dok iskorištavaju tekuće konkurentske prednosti. Da bi to postigle, organizacije za početak moraju razumjeti važnost ravnoteže između istraživanja i iskorištavanja u smislu alociranja potrebnih resursa za te aktivnosti, pronaći koja je to optimalna ravnoteža ovisno o unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije te naglasiti ulogu srednje razine menadžmenta, jer ona brine o operacionalizaciji strategije i predstavljaju vrhovnom menadžmentu prilike koje su uočene na nižim organizacijskim razinama (Ireland i Webb, 2007.).

Isti pristup imaju Ketchen, Ireland i Snow (2007.) uz isticanje različitosti između malih i velikih poduzeća u primjeni strateškog poduzetništva. Naime, biti izvrstan u traženju novih prilika i iskorištavanju postojećih prednosti teško je jer zahtijeva drugačije organizacijske sposobnosti. Smatraju da kolaborativnim inoviranjem mala i velika poduzeća mogu prevladati izazove s kojima se suočavaju. Kolaborativno inoviranje podrazumijeva stvaranje inovacija preko granica poduzeća (a možda i industrije) kroz razmjenu ideja, znanja, stručnosti i prilika. Prednost velikih poduzeća jest što imaju resurse i tržišnu moć te im veliki obujam omogućava operativnu efikasnost. Velika poduzeća mogu naučiti „razmišljati kao maleni“ kroz interakcije s malim poduzećima. To zahtijeva optimizam otvorenog uma koji je svojstven *start-upovima* i

mladim poduzetničkim pothvatima. Međutim, takav način razmišljanja teško je dugoročno održati jer rast poduzeća obično prati pojava procedura, složenih struktura i rigidnih kultura. Ketchen, Ireland i Snow (2007., str. 372.) ne smatraju da kolaborativno inoviranje ima veći potencijal za stvaranje bogatstva od inovativnih aktivnosti u poduzeću, već navode da kolaborativno inoviranje može nadopuniti aktivnosti u poduzeću kako bi se zatvorio jaz između razine inovacija koje je poduzeće sposobno stvoriti i razinu inovativnosti koja je potrebna za strateško poduzetništvo.

Upravo se kontinuirane inovacije (Ireland i Webb, 2007.) mogu podržati kolaborativnim inoviranjem. Proces stvaranja bogatstva nepredvidiv je, što rezultira nepravilnim uzorkom pojave inovacija unutar poduzeća. Ako je ukupna razina inoviranja u bilo kojem trenutku niska, pokušaj popravljivanja situacije uz izniman napor će vrlo vjerojatno jednako stvoriti frustraciju kao i nove ideje. Poduzeće može proširiti svoj inovativni domet pristupom kreativnim idejama udruženih poduzeća i tako što će njegovi partneri identificirati nove primjene na tržištu koje poduzeće ne može samo pronaći. Priroda kolaborativnog inoviranja pretpostavlja da nitko ne posjeduje informacije već su ideje otvorene (engl. *open-source*) prilike koje svatko može koristiti za razvoj projekta unutar mreže. Korištenjem ideja iz mreže kolaboracije poduzeće može zadržati dvojni način ponašanja (usmjeren na prednosti i usmjeren na prilike) te popuniti inovacijski jaz.

Ketchen, Ireland i Snow (2007.) smatraju da poduzeće integriranjem strateškog poduzetništva i kolaborativnog inoviranja može postati vještije u stvaranju bogatstva na duži vremenski period, međutim, to nosi određene troškove, a odnosi se na bogatstvo koje će poduzeće izgubiti kolaborativnim inoviranjem jer ideje koje je moglo razviti samostalno predaje u mrežu. Ipak, zbog sinergijskog efekta kolaboracije više će bogatstva steći nego izgubiti. Osim toga, ostaje i rizik da partner u mreži otkrije previše o strateškim resursima poduzeća i kopira ih u vlastitu organizaciju. S druge strane, inoviranjem se mogu stvoriti novi strateški resursi koje je teško imitirati. Ovaj rizik je veći za mala poduzeća nego za velika koja imaju širok izbor strateških resursa, pri čemu ne moraju svi biti uključeni u mrežu.

Kolaborativno inoviranje zahtijeva sposobnosti, strukture i procese koji će podržati takav pristup te ga Ketchen, Ireland i Snow (2007., str. 382.) nazivaju i kontinuiranom strateškom obnovom. Vrhovni menadžment treba se fokusirati na stvaranje kulture koja potiče i nagrađuje ponašanje koje u skladu sa strateškim poduzetništvom i kolaborativnim

inoviranjem. Srednji menadžment prema autorima ima ključnu ulogu jer na temelju dostupnih informacija traži odgovarajuće partnere, gradi mrežu odnosa i potiče potrebu za strateškim poduzetništvom i kolaborativnim inovacijama unutar i izvan vlastitog poduzeća. Dok je najniža razina menadžmenta odgovorna za pretvaranje apstraktnih planova u izvedive dnevne operacije i za osmišljavanje kreativnih rješenja kada se pojave problemi.

Na temelju oblika korporativnog poduzetništva koje su postavili Covin i Miles (1999.) u literaturi se izdvaja pet oblika strateškog poduzetništva (Morris, Kuratko i Covin, 2008.; Kuratko i Audretsch, 2009.):

#### 1. *Strateška obnova*<sup>14</sup>

Ovaj oblik odnosi se na redefiniranje odnosa s tržištem ili industrijskim konkurentima fundamentalno mijenjajući način natjecanja. Fokus je na strategiji kao medijatoru između organizacije i okruženja (Covin i Miles, 1999., str. 52.). Ne znači da sve organizacije koje primjenjuju nove strategije provode stratešku obnovu, već to čine kad te nove strategije predstavljaju značajno repozicioniranje na tržištu. Kada poduzetnička poduzeća koja su osnovana na jedinstvenim vrijednostima odstupaju od prihvaćenih strateških recepata u pripadajućoj industriji, primjenjuju stratešku obnovu. Koristi od strateške obnove imaju poduzeća koja se nalaze u fazi opadanja poslovnih rezultata, ali i poduzeća koja žele održati vodeću poziciju na tržištu. Budući da ovaj koncept zahtijeva repozicioniranje, vodeća poduzeća često nisu spremna mijenjati strategiju koja donosi rezultate. Stoga je prevladavajuća među poduzećima koja nastoje zauzeti vodeću poziciju ili je barem poboljšati (Covin i Miles, 1999., str. 53.). Nazivi koji se pojavljuju u literaturi su strateško inoviranje (npr. Hamel, 1996.) i inoviranje vrijednosti (npr. Kim i Mauborgne, 1997.).

#### 2. *Održiva regeneracija*

Najšire je prihvaćen oblik strateškog poduzetništva. Karakterističan je za poduzeća koja redovito i kontinuirano uvode nove proizvode i usluge ili ulaze na nova tržišta (Covin i Miles, 1999., str. 51.). Poduzeće je neprestano u potrazi za poduzetničkim prilikama. Namjera je kapitalizirati latentne ili nedovoljno iskorištene tržišne prilike korištenjem inovativnih kompetencija poduzeća. Većina ovih prilika rezultirat će inkrementalnim inovacijama, kao što je ponuda proširenja proizvoda ili ulazak na susjedna tržišta. Povremeno će primjena održive

---

<sup>14</sup> Detaljnije u poglavlju 3.2.3. *Samoobnova postojećeg poduzeća.*

regeneracije rezultirati stvaranjem novih poduzeća. Održiva regeneracija najčešće se koristi kao osnova za postizanje ili održavanje konkurentске prednosti u uvjetima kratkih životnih ciklusa proizvoda, mijenjanja tehnoloških standarda ili segmentiranja kategorija proizvoda i tržišta. Organizacije koje uspješno prakticiraju održivu regeneraciju imaju reputaciju „inovacijskih strojeva“. Za razliku od drugih oblika strateškog poduzetništva, održivo inoviranje ne može predstaviti samo jedan izolirani događaj. Umjesto toga, održiva regeneracija postoji kada organizacije imaju trajni obrazac uvođenja novih proizvoda i/ili novih ulazaka na tržište. Uspješna primjena ovog oblika zahtijeva kulturu, strukturu i sustave koji podržavaju inoviranje. To su često učeće organizacije (Covin i Miles, 1999.).

### *3. Redefiniranje područja*

Redefiniranje područja odnosi se na organizacije koje proaktivno kreiraju novu proizvodno-tržišnu arenu koju ostali još nisu prepoznali ili je pokušali eksploatirati (Covin i Miles, 1999., str. 54.). Poduzeća prelaze na neosvojena tržišta ili ono što su Kim i Mauborgne (2005.) nazvali „plavi oceani“. To su proizvodno-tržišne arene na kojima se pojavljuju nove kategorije proizvoda. Kategorija proizvoda odnosi se na skupinu proizvoda za koje potrošači smatraju da ih je moguće međusobno zamijeniti, ali koji su različiti od onih u drugoj kategoriji proizvoda. Te nove kategorije proizvoda mogu stvoriti potpuno nove industrije ili redefinirati granice postojećih industrija. Redefiniranje područja, barem privremeno, postaje trenutni problem konkurencije u mjeri u kojoj se ova poduzetnička aktivnost odvija u nezauzetom konkurentskom prostoru. Na taj način organizacija premješta konkurenciju na novo područje gdje bi joj položaj pokretača ili pionira trebao osigurati održivu konkurentsku prednost. Proizvodi koji se uvode su inovativni iz perspektive poduzeća, industrije i tržišta stoga, uključuje izrazitu proaktivnost i barem umjeren rizik. Za razliku od drugih oblika strateškog poduzetništva, redefiniranje područja nužno rezultira stvaranjem novih poduzeća. Koncept redefiniranja područja u literaturi se pojavljuje pod različitim nazivima: strategija obilaska, pioniri na tržištu, marketing bijelih prostora i strategija plavog oceana (Covin i Miles, 1999.; Kuratko i Audretsch, 2009.).

### *4. Organizacijsko pomlađivanje*

Ovaj oblik opisuje koncept u kojem organizacija nastoji održavati ili poboljšati konkurentsku poziciju mijenjajući unutarnje procese, strukture i/ili sposobnosti (Covin i Miles, 1999., str. 52.). U organizacijskom pomlađivanju fokus inovacijskog napora je temeljni atribut ili skup atributa povezanih s internim operacijama tvrtke. Cilj ovih napora je stvoriti vrhunsko

organizacijsko sredstvo preko kojeg se može provoditi strategija tvrtke. Kada se uspješno provede, organizacijsko pomlađivanje omogućuje organizaciji postizanje konkurentskih prednosti bez promjene strategije, postojeće ponude proizvoda ili tržišta na kojima djeluje. Ponekad će pomlađivanje organizacije zahtijevati temeljni redizajn čitave organizacije, kao što je rezultat većih projekata preoblikovanja poslovnih procesa. Organizacijsko pomlađivanje također može uključivati pojedinačne inovacije koje imaju značajne posljedice za organizaciju (npr. velika restrukturiranja) ili više manjih inovacija koje zajednički pridonose značajnom povećanju organizacijske efikasnosti ili učinkovitosti u provedbi strategije (npr. administrativne inovacije namijenjene olakšavanju komunikacije između organizacijskih jedinica ili prijenosu sržnih kompetencija). Kako bi se stvorilo organizacijsko pomlađivanje, inovacije ne mogu jednostavno oponašati inicijative koje su uobičajene u industriji u kojoj poduzeće posluje. Umjesto toga, inovacije moraju barem privremeno razlikovati poduzeće od njegovih konkurenata.

#### 5. *Rekonstrukcija poslovnog modela*

Poslovni model je sažet prikaz načina kako pristupiti međusobno povezanom nizu varijabli odlučivanja u područjima strategije ulaganja, arhitekture i ekonomije radi stvaranja održivih konkurentskih prednosti na odabranim tržištima (Morris, Schindehutte i Allen, 2005., str. 727.). Rekonstrukcija poslovnog modela odnosi se na poduzetnički fenomen pri kojem organizacija dizajnira ili redizajnira svoj temeljni poslovni model kako bi poboljšala operativnu učinkovitost ili se na drugi način razlikovala od konkurencije u industriji na načine koje će tržište prepoznati i vrednovati. Poslovni modeli opisani su kao „priče koje objašnjavaju kako poduzeća rade“. Ove se priče odnose na četiri osnovna pitanja koje je još postavio Peter Drucker: Tko je kupac? Što kupac cijeni? Kako se može zaraditi u ovom poslu? Koja je temeljna ekonomska logika koja objašnjava kako isporučiti vrijednost kupcu uz odgovarajuće troškove? (Magretta, 2002., str. 87.). Poduzeća se mogu osnovati na temelju novih poslovnih modela ili mogu usvojiti nove poslovne modele u potrazi za konkurentskom prednošću. Uobičajene aktivnosti u okviru rekonstrukcije poslovnog modela uključuju *outsourcing* (tj. oslanjanje na vanjske dobavljače za aktivnosti koje su se prethodno odvijale unutar poduzeća) i, u manjoj mjeri, vertikalnu integraciju (tj. preuzimanje vlasništva ili kontrole dobavljača).

Za razliku od ranijih autora Kraus, Kauranen i Reschke (2011.) predlažu drugačiji teorijski pristup – konfiguracijski pristup temeljen na šest domena: resursi i sposobnosti, strategija,



poduzetničko vodstvo, okolina i organizacijska struktura, s posebnim osvrtom na mala i srednja poduzeća. *Resursi* se mogu kombinirati i razvijati tijekom vremena radi stvaranja jedinstvenih *sposobnosti* koje povećavaju konkurentsku prednost. Potreba za resursima ovisi o okolini: brzorastuće poduzeće u dinamičnoj okolini treba nematerijalne resurse dok umjereno rastuće poduzeće u stabilnoj okolini zahtijeva materijalne resurse. U ranim fazama rasta novog poduzeća identificiranje i pribavljanje resursa obično je važnije od njihove alokacije. Međutim, kako novo poduzeće raste i mijenja se neophodno je da pribavi nove resurse ili transformira postojeće da zadrži željenu usklađenost s promjenama u proizvodno-tržišnoj strategiji i okolini. *Strategija* se može promatrati kroz njezin sadržaj (npr. troškovno vodstvo, diferencijacija ili fokus na tržišnu nišu) i proces (planiranje i njezina implementacija). *Poduzetničko vodstvo* zahtijeva osobu s poduzetničkim načinom razmišljanja (koji fokusira identificiranje i iskorištavanje prilika radi suočavanja s nesigurnošću) i poduzetničkom kulturom (koja promiče rast, tolerantnost prema neuspjehu, fleksibilnost, kreativnost, inoviranje i obnovu). Važan input za strateško poduzetništvo je analiza *okoline*, odnosno nadzor, evaluacija i diseminacija informacija iz unutarnje i vanjske okoline ključnim pojedincima u organizaciji. Na temelju toga se formulira i implementira strategija što podrazumijeva povezivanje resursa i korištenje sposobnosti radi iskorištavanja prilika i posljedično radi stvaranja održive konkurentске prednosti. *Organizacijska struktura* je pretpostavka za uspješnu implementaciju strategije, a može ograničavati ili podržavati istraživanje i iskorištavanje prilika. Ona ovisi o i oblikuje ključne resurse tj. financijski, ljudski i društveni kapital. Autori smatraju da strateško poduzetništvo promiče stratešku agilnost, fleksibilnost, kreativnost i kontinuirano inoviranje. Pristup se oslanja na model koji su razvili Ireland, Hitt i Sirmon (2003.), a temelji se na iscrpnom pregledu literature koncepta strateškog poduzetništva. Svaka važna varijabla analizirana je u kontekstu drugih varijabli na koje može utjecati ili koje mogu na nju utjecati, no upućuju na potrebu za empirijskim istraživanjem međuovisnosti opisanih varijabli.

Luke, Kearins i Verreyne (2011.) revidiraju koncept strateškog poduzetništva i navode sljedeće postavke: prvo, strateško poduzetništvo je specifičan proces koji se temelji na uvođenju nečeg novog na tržište; kombinacija je inoviranja, prepoznavanja prilika i rasta. Strateško poduzetništvo je proces predstavljen s četiri ključna aspekta: *poduzetnička aktivnost* koja se primjenjuje u *strateškom kontekstu poslovanja* razvijajući *stručnost u okviru svojih temeljnih vještina i resursa* te prenoseći i primjenjujući *znanje o vještinama i resursima na nove proizvode, usluge ili tržišta*. Drugo, strateško poduzetništvo može poprimiti različite

oblike, od inkrementalnih do radikalnih inovacija s planiranim i spontanom pristupom. Treće, strateško poduzetništvo omogućava potencijal za postizanje financijske koristi, što je podložno upravljanju promjenama u unutarnjoj i vanjskoj okolini. Za razliku od ostalih nude i praktičan primjer, odnosno teorijske postavke su provjerili kroz kvalitativno istraživanje: intervju s 12 direktora iz poduzeća u državnom vlasništvu koja su komercijalna i djeluju na dereguliranim tržištima.

Dvije su referentne točke koje se mogu uzeti u obzir kod poduzeća koje opisuje strateško poduzetništvo: 1) koliko se poduzeće transformira relativno u odnosu na to gdje je bilo prije (npr. transformiranje proizvoda, unutarnjih procesa, tržišta itd.) i 2) koliko se poduzeće transformira relativno u odnosu na industrijske standarde (opet u području proizvoda koje nudi, tržišta na kojem djeluje itd.). Iz potonje perspektive potrebno je istaknuti da neka poduzeća kontinuirano iskazuju visoke razine inovativnosti od trenutka nastajanja i predstavljaju poduzetnička poduzeća. Stoga, inovativnost sama po sebi nije ono što će međusobno razlikovati konkurente u toj industriji već proizvodi, usluge i procesi koji proizlaze iz te inovativnosti (Morris, Kuratko i Covin, 2008., str. 88.).

Poduzeće treba aktivnosti vezane uz oblikovanje i implementaciju strategije kao i poduzetništvo, ali pojedinačno nisu dovoljni za održivo stvaranje bogatstva. Naime, ako je poduzeće samo fokusirano na implementaciju odabrane strategije, može postati najučinkovitiji proizvođač na opadajućem tržištu. S druge strane, poduzetništvo omogućuje identificiranje novih niša i načina njihova opsluživanja, ali ako se ne pronađe učinkovit način primjene strategije, poduzeće će se uskoro suočiti s konkurentima koji ga kopiraju i time smanjuju njegov profit (Ketchen, Ireland i Snow, 2007., str. 373.). Promatrajući budućnost sadašnji i očekivani trendovi, kao globalizacija i razvoj informacijske tehnologije, čine natjecanje na tržištu još kompetitivnijim, dinamičnijim i složenijim nego što je danas. To će povećati vrijednost poduzeća koja integriraju strateško poduzetništvo.

## **4. ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE – MULTIDIMENZIONALNI PRISTUP**

Uspješnost poslovanja u tržišnom gospodarstvu polazi od načela maksimalne racionalnosti čije je polazište u tome da se određenom količinom ulaganja u reprodukciju ostvari maksimalan poslovni rezultat (Ravlič, 1995., str. 327.). Rezultati poduzeća predstavljaju funkciju organizacijskog i individualnog ponašanja. Uspješnost poslovanja može se definirati s različitih stajališta. S ekonomskog stajališta smatra se da je poduzeće ostvarilo cilj svog poslovanja ako je ostvarilo povoljan ekonomski uspjeh. U stranoj literaturi uspješnost poslovanja se izražava kroz organizacijsku učinkovitost (Venkatraman i Ramanujam, 1986., str. 803.). Uži koncept uspješnosti poslovanja sadrži financijske indikatore (npr. rast prodaje i profitabilnosti) za koje se pretpostavlja da odražavaju ostvarivanje ekonomskih ciljeva poduzeća. Primjerice, produktivnost je vitalna za stvaranje zaposlenja, međutim, kako poduzeća rastu, povećavajući produktivnost mogu čak i dokinuti neka radna mjesta. Stoga, samo povećana produktivnost koju su generirale nove ideje i tehnologije mogu dugoročno osigurati posao (Gilder, 1992., str. 298.).

Istovremeno istraživanje kvantitativnih i kvalitativnih rezultata poslovanja poduzeća trebalo bi omogućiti vjerniji prikaz uspješnosti poslovanja poduzeća. Premda postoje mnogobrojni pokazatelji koji prikazuju rezultate poduzeća, u istraživanju su odabrani oni koji najbolje odražavaju učinke organizacijskog poduzetništva.

### **4.1. Temeljne odrednice organizacijskih performansi**

Organizacijske performanse su najčešće korištena zavisna varijabla u svim istraživanjima iz područja menadžmenta i poduzetništva (Venkatraman i Ramanujam, 1987.; Murphy, Trailer i Hill, 1996.; Morgan i Strong, 2003.; Richard i dr., 2009.; Meyer, Neck i Meeks, 2002.). Natjecanje na tržištu za kupce, resurse i kapital čine organizacijske performanse ključne za opstanak i uspjeh modernog poslovanja. Njihovo mjerenje omogućava istraživačima i menadžerima procijeniti specifične aktivnosti organizacija i menadžera, gdje se organizacije nalaze u odnosu na svoje rivale i kako se razvijaju i djeluju tijekom vremena (Richard i dr., 2009., str. 719.), odnosno omogućuje identificiranje varijabli koje rezultiraju varijacijama u performansama (March i Sutton, 1997., str. 698.). Tangen (2003., str. 348.) mjerilo

performansi definira kao metriku koja se koristi za kvantificiranje efikasnosti i/ili efektivnosti određene aktivnosti. Učinkovitost tih mjerila zahtijeva pridržavanje osnovnih kriterija: 1) mjerilo mora biti izvedeno iz strateških ciljeva kako bi se osiguralo da je ponašanje zaposlenika u skladu s korporativnim ciljevima, 2) mjerilo mora pružiti pravovremene, relevantne i točne povratne informacije iz dugoročne i kratkoročne perspektive, 3) mjerenje treba provoditi na način koji je lako razumljiv onima čiji se učinak ocjenjuje, 4) mjerenje treba izvesti ograničenim brojem mjerila performansi koje se sastoje od financijskih i nefinancijskih mjerila.

Organizacijske performanse odnose se na sposobnost poduzeća da postigne ciljeve poput visokog profita, visoke kvalitete proizvoda, visokog tržišnog udjela, dobrih financijskih rezultata i dugoročnog opstanka koristeći odgovarajuću strategiju. Odraz je produktivnosti članova organizacije u mjerilima prihoda, profita, rasta, razvoja i širenja organizacije (Obiwuru i dr., 2011., str. 101.). Često se uspoređuju s drugim organizacijama u istoj industriji, odnosno organizacije se međusobno natječu. Loše organizacijske performanse upućuju potencijalne konkurente na neuspješne prakse ili nepostojanje tržišta. Nasuprot tome, dobri poslovni rezultati potiču imitiranje te konkurenti nastoje činiti ono što se naziva „najboljom praksom“ (March i Sutton, 1997., str. 699.). Organizacijske performanse su dinamične i zahtijevaju procjenu i interpretaciju (Gavrea, Ilieș i Stegorean, 2011., str. 287.).

Murphy, Trailer i Hill (1996., str. 15.) ističu tri pristupa mjerenju organizacijske efektivnosti. Prvi pristup temelji se na ciljevima i polazi od toga da se organizacijska uspješnost mjeri s obzirom na ciljeve koje je postavila sama organizacija. Međutim, organizacije imaju različite i ponekad kontradiktorne ciljeve, što otežava usporedbu među različitim poduzećima. Drugi, sistemski pristup, djelomično kompenzira taj nedostatak obuhvativši istovremeno rezultate više različitih generičkih aspekata performansi. Multidimenzionalni pristup pak uzima u obzir ispunjenje ciljeva različitih dionika (npr. dioničara, kupaca, zaposlenika, države).

Iako se u literaturi najčešće koristi izraz organizacijske performanse (engl. *organizational performance*) ili poslovne performanse (engl. *business performance*) kada se koristi kao (najčešće zavisna) varijabla u empirijskim istraživanjima, autori koji u fokus istraživanja stavljaju upravo organizacijske performanse upućuju na njihovo poimanje kao samo jednog (iako najvažnijeg) aspekta organizacijske efektivnosti. Tako Venkatraman i Ramanujam (1986.) polaze od najužeg koncepta organizacijskih performansi, a to su financijski

pokazatelji za koje se pretpostavlja da odražavaju ispunjavanje ekonomskih ciljeva organizacije te ga nazivaju *financijske performanse*. Tipični indikatori su rast prodaje, profitabilnost (ROI, ROS i ROE)<sup>15</sup>, zarada po dionici i sl. Najčešće se opisuju kao računovodstvene mjere. Širi koncept organizacijskih performansi pored financijskih uključuje i pokazatelje *operativnih performansi*, tj. nefinancijske mjere, kao što su: tržišni udio, uvođenje novog proizvoda, kvaliteta proizvoda, efektivnost marketinga, dodana vrijednost proizvodnje i druge mjere tehnološke efikasnosti. Santos i Brito (2012., str. 101.) operativne performanse pak nazivaju strateškim performansama (npr. zadovoljstvo kupaca, inovacije, zadovoljstvo zaposlenika, reputacija). Uključivanjem utjecaja različitih dionika može se govoriti o organizacijskoj efektivnosti (Venkatraman i Ramanujam, 1986.). Financijski pokazatelji uglavnom su usmjereni na bogatstvo svojih dioničara, dok su istinski uspješna poduzeća ona koja balansiraju zahtjeve različitih dionika, kako bi osigurali kontinuiranu suradnju (Chakravarthy, 1986., str. 447.).

Prema Lusthaus i dr. (2002.) organizacijske performanse mogu se promatrati kroz sljedeće elemente: efektivnost (sposobnost organizacije da postigne ciljeve), efikasnost (koliko ekonomično organizacija može inpute pretvoriti u outpute), relevantnost (mogućnost prilagodbe dionicima i okolini) i financijska održivost (sposobnost prikupljanja potrebnih financijskih sredstava). Richard i dr. (2009., str. 722.) pak smatraju da su organizacijske performanse jedan tip indikatora efektivnosti i obuhvaćaju tri specifična područja organizacijskih rezultata: 1) financijske performanse (profit, rentabilnost imovine, povrat na investirano itd.), 2) proizvodno-tržišne performanse (prodaja, tržišni udio itd.), 3) povrat dioničarima (ukupan povrat dioničarima, ekonomska dodana vrijednost itd.). Organizacijska efektivnost je širi konstrukt i sadrži organizacijske performanse te mnoštvo unutarnjih rezultata koji su povezani s efikasnijim i efektivnijim poslovanjem i druge vanjske mjere koje su šire od onih koje su povezane s ekonomskom procjenom (koju provode dioničari, menadžeri ili kupci), kao što je reputacija, društveno odgovorno poslovanje. S obzirom na to da su različiti indikatori organizacijske efektivnosti često prilagođeni specifičnoj organizaciji što otežava njihovu usporedbu, u istraživanjima se najčešće koriste indikatori organizacijskih performansi (Richard i dr., 2009.).

---

<sup>15</sup> Detaljnije u poglavlju 4.2. *Kvantitativna mjerila organizacijskih performansi*.

Pristup procjeni organizacijskih performansi može biti *objektivan* (podaci su prikupljeni izravno od organizacije ili godišnjih javno dostupnih izvještaja organizacije) ili *subjektivan/percepcijski* (procjenu vrši sam menadžer) (Venkatraman i Ramanujam, 1986.; 1987.; Ketokivi i Schroeder, 2004.; Richard i dr., 2009.; Santos i Brito, 2012.). Budući da postoji izrazita nesklonost menadžera iznošenju egzaktnih financijskih pokazatelja, često se u istraživanjima koriste subjektivne procjene (Dess i Robinson, 1984.; Morris i Sexton, 1996.; Wiklund, 1999.; García-Morales, Llorens-Montes i Verdú-Jover, 2008.; Yang, 2008.; Morgan i Strong, 2003.; Ketokivi i Schroeder, 2004.). Uporaba subjektivne procjene performansi u nedostatku objektivnih pokazatelja je prikladna alternativa jer su istraživanja pokazala da među njima postoji korelacija (Dess i Robinson, 1984.; Venkatraman i Ramanujam, 1986., 1987.; Jennings i Young, 1990.; Dawes, 1999.; Guthrie, 2001.; Wall i dr., 2004.). Dess i Robinson (1984.) upozoravaju da njihovo istraživanje ne sugerira da su subjektivna mjerila poželjnija od objektivnih mjerila organizacijskih performansi, posebno ekonomskog učinka. Ako su dostupna točna objektivna mjerila (posebno ekonomska), potiče se njihova upotreba. Subjektivna mjerila su prihvatljiva alternativa kada objektivna nisu dostupna. Ketokivi i Schroeder (2004.) utvrdili su pouzdanost i validnost percepcijskih mjerila, ali upozoravaju na nužnost uključivanja više ispitanika i korištenje različitih metoda i indikatora. Objektivna mjerila često nisu prikladna za procjenu nefinancijskih performansi i za usporedbu poduzeća kada ona imaju različite načine evidentiranja podataka.

Kritika primjeni subjektivnih performansi u istraživanju jest da one ovise o mogućnosti spoznaje i znanju ispitanika te njegovoj iskrenosti. Zbog toga podaci mogu biti precijenjeni ili podcijenjeni, mogu biti pod utjecajem halo efekta ili su samo nagađanja (Santos i Brito, 2012., str. 103.). Osim toga, postavlja se pitanje interpretiraju li svi ispitanici na jednak, konzistentan i usporediv način tvrdnje „izrazito se slažem“ ili „iznad prosjeka industrije“ (Ketokivi i Schroeder, 2004.).

U tumačenju organizacijskih performansi treba uzeti u obzir dva aspekta: vremenski okvir i referentnu točku (Santos i Brito, 2012.). Postoji razlika između prošlih i budućih organizacijskih performansi, odnosno izvrsni organizacijski rezultati u prošlosti ne jamče tu izvrsnost i u budućnosti. Vremenski okvir u kojem se organizacijske performanse promatraju kreće se od kratkog, srednjeg i dugog. Referentne točke koje se često koriste u procjeni organizacijske uspješnosti jesu: prosjek industrije, rezultati ključnih konkurenata, odabrani cilj i prošli rezultati. Usporedba u odnosu na odabrani cilj i prošle rezultate ukazuje na

efikasnost i napredak organizacije, ali nije prikladan pristup za usporedbu s organizacijama različitih veličina i iz različitih industrija. Korištenje prosječne vrijednosti u industriji ili rezultata ključnih konkurenata kao referentne točke upućuje na konkurentsku poziciju organizacije i korisnije je u strateškoj analizi.

Murphy, Trailer i Hill (1996., str. 20.) zaključuju da utjecaj na jednu dimenziju performansi nije nužno jednak ili sličan efektima na druge dimenzije performansi. Nadalje, ističu da postoje različite dimenzije organizacijskih performansi, što zahtijeva multidimenzionalni pristup istraživanju performansi organizacije, a posebno u kontekstu poduzetništva. Polazeći od multidimenzionalnog pristupa istraživači bi trebali izabrati dimenzije koje su relevantne za pripadajuće područje istraživanja (Richard i dr., 2009.). Učinkovit sustav procjene performansi trebao bi obuhvatiti ne samo financijske već i nefinancijske pokazatelje (Gupta i Govindarajan, 1982.; Venkatraman i Ramanujam, 1986.; Kaplan i Norton, 1992.; Morgan i Strong, 2003.; Rauch i dr., 2004.; O'Regan, Ghobadian i Sims, 2005.). Bez obzira je li to cilj ili sustav, brojni su autori tvrdili da organizacijske performanse uključuju šire dimenzije društva/okoline i zaposlenika/zajednice, a ne samo uske, strogo ekonomske kriterije (Dess i Robinson, 1984., str. 271.).

## 4.2. Kvantitativna mjerila organizacijskih performansi

Najčešća kvantitativna mjerila su financijski pokazatelji. Analizirajući radove objavljene u časopisu *Strategic Management Journal* između 1980. i 2004. godine Combs, Crook i Shook (2005. prema Santos i Brito, 2012.) pronašli su 238 empirijskih istraživanja u kojima je korišteno 56 različitih indikatora. U većini slučajeva (82 %) to su bili financijski pokazatelji. Financijski pokazatelji koji se najčešće primjenjuju u analizi organizacijskih performansi jesu povrat na investirano (engl. *return on investment* – ROI), rast prodaje i rentabilnost prometa (engl. *return on sales* – ROS; određuju sposobnost organizacije u suočavanju s konkurentima, rastom troškova, snižavanjem cijena i padom prodaje u budućnosti), povrat na imovinu (engl. *return on assets* – ROA; određuju sposobnost organizacije u korištenju svoje imovine, ali ne osigurava informaciju dioničarima o uspješnosti organizacije), povrat na vlasnički kapital (engl. *return on equity* – ROE; predstavlja korisnu informaciju za ulagače tj. dioničare) (Murphy, Trailer i Hill, 1996.; Greenley, 1995.; Ghalayini, Noble i Crowe, 1997.; Tangen, 2003.). Osim financijskih pokazatelja u skupinu tradicionalnih mjera pripada i produktivnost. Općenito, produktivnost predstavlja odnos između outputa (npr. proizvedena dobra) i inputa

(npr. korišteni resursi) u proizvodnom transformacijskom procesu (Tangen, 2003., str. 350.). Uobičajeno se promatra kao parcijalna produktivnost (omjer outputa i jedne vrste inputa, npr. rad, kapital, materijal, energija) i ukupna produktivnost (omjer outputa i zbroja svih vrsta inputa). Najčešće se koristi produktivnost rada koja se iskazuje kao output (proizvod) po satu rada ili output (proizvod) po zaposleniku.

Pri istraživanju poduzetništva unutar organizacije najčešće korišteni pokazatelji su rast i profitabilnost (Murphy, Trailer i Hill, 1996.; Covin i Slevin, 1991.; Zahra, 1991., 1993.a, 1993.b; McDougall i dr., 1994.; Zahra i Covin, 1995.; Lumpkin i Dess, 1996.; Morris i Sexton, 1996.; Antoncic i Hisrich, 2001.). Rast opisuje sposobnost poduzeća da poveća svoju veličinu (Santos i Brito, 2012.) te se kao mjerilo uspješnosti smatra točnijim i pristupačnijim od računovodstvenog pokazatelja kao što je financijski rezultat. Rast poduzeća promatra se kroz mogućnosti novog zapošljavanja, a rast prodaje odražava povećanu potražnju za proizvodima ili uslugama poduzeća. Rast se uglavnom mjeri kao prosječan godišnji rast broja zaposlenika i prosječan godišnji rast prodaje u apsolutnim terminima. Relativni rast se prikazuje kao rast tržišnog udjela (Antoncic i Hisrich, 2001., str. 512.). Tržišni udio koristi se kao pokazatelj rasta, jer se smatra da bolje odražava „stvarnu“ vrijednost poduzeća nego računovodstveni pristup (Wiklund, 1999., str. 42.; Murphy, Trailer i Hill, 1996., str. 16.). Ipak, poduzeće može odabrati zamjenu dugoročnog rasta za kratkoročnu profitabilnost (Zahra, 1991., str. 279.). Profitabilnost mjeri proteklu sposobnost poduzeća da generira povrat pa se najčešće mjeri kroz rentabilnost imovine (ROA), rentabilnost prometa (ROS) i rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) (Venkatraman i Ramanujam, 1986., str. 804.; Antoncic i Hisrich, 2001., str. 512.). Pored navedenog, neki istraživači uključuju i novčani tok (Li i Atuahene-Gima, 2001.). Budući da se navedeni pokazatelji mogu jednostavno numerički izraziti, promatrat će se u istraživanju kao kvantitativne performanse.

Vrednovanje uspješnosti organizacije samo primjenom financijskih pokazatelja ima određena ograničenja:

- Financijski pokazatelji „gledaju unatrag“ jer se financijska izvješća uobičajeno sastavljaju mjesečno i rezultat su odluka donesenih mjesec ili dva ranije te nemaju mogućnost predviđanja budućeg poslovanja. Osim toga, imaju nefleksibilan oblik koji ignorira specifičnosti pojedinih odjela u organizaciji (Moers, 2000.; Ghalayini, Noble i Crowe, 1997.).



- Primjena samo financijskih pokazatelja često je poticaj menadžerima na poboljšanje kratkoročnih financijskih rezultata (Moers, 2000.; Tangen, 2003.).
- Neka unaprjeđenja teško se mogu kvantificirati ili pretvoriti u monetarnu vrijednost, npr. skraćivanje vremenskog ciklusa proizvodnje, pridržavanje plana proizvodnje (Ghalayini, Noble i Crowe, 1997.; Bharadwaj, Varadarajan i Fahy, 1993.).
- Često nisu usklađeni s konceptom kontinuiranog unaprjeđivanja (Ghalayini, Noble i Crowe, 1997.).
- Razlike u računovodstvenim politikama mogu ograničiti usporedbu s drugim organizacijama (Venkatraman i Ramanujam, 1986.; Ketokivi i Schroeder, 2004.).

Kvantitativna mjerila, posebno financijska, čine srž organizacijske efektivnosti i neophodna su, ali nisu dovoljna za procjenu ukupne efektivnosti (Chakravarthy, 1986.).

### **4.3. Kvalitativna mjerila organizacijskih performansi**

Korištenje samo kvantitativnih pokazatelja može biti nedovoljno jer ne obuhvaća nematerijalnu imovinu te vrednovanje izvora konkurentske prednosti (Bharadwaj, Varadarajan i Fahy, 1993., str. 87.). Tako su Kaplan i Norton (1992.) u oblikovanju uravnotežene karte uspješnosti (engl. *balanced scorecard*) uključili i netradicionalne pokazatelje koji se odnose na klijente, unutarnje procese te inoviranje i učenje. Lee i Sukoco (2007., str. 572.) u mjerenju organizacijske učinkovitosti koriste nefinancijska mjerila kao „sposobnost brze prilagodbe neočekivanim promjenama“ i „sposobnost brze prilagodbe ciljeva promjenama na tržištu ili u industriji“. Popularna literatura navodi uvećanu motivaciju zaposlenika i participaciju, zadržavanje najboljih i najtalentiranijih zaposlenika, stvaranje pozitivne organizacijske kulture (Peters, Waterman, 1982. prema Zahra, 1993.a, str. 12.). Naglasak na zaposlenicima vidljiv je i u istraživanju koje su proveli Jaworski i Kohli (1993.) koristeći kao mjerilo performansi posvećenost organizaciji i *esprit de corps* (timski duh). U mjerenju organizacijske učinkovitosti Hart i Quinn (1993.) koriste zadovoljstvo zaposlenika, kvalitetu i društvenu odgovornost. Zadovoljstvo zaposlenika povezano je s ulaganjem u menadžment ljudskih potencijala (privlačenje i zadržavanje zaposlenika) što za posljedicu ima smanjenu stopu fluktuacije. Zaposlenici će uglavnom cijeniti jasan opis poslova, ulaganje u obrazovanje, napredovanje te dobre politike bonusa (Santos i Brito, 2012.).

Santos i Brito (2012.) su u svojem istraživanju indikatora performansi korištenih u znanstvenim časopisima te godišnjim izvještajima brazilskih poduzeća pored financijskih performansi utvrdili najčešću prisutnost pokazatelja zadovoljstva zaposlenika (npr. fluktuacija, ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenika, politike plaća i nagrađivanja, planovi karijere, organizacijska klima, opće zadovoljstvo zaposlenika), zadovoljstva kupaca (npr. mješavina proizvoda i usluga, broj reklamacija, stopa ponovne kupovine, zadržavanje novih kupaca, opće zadovoljstvo kupaca, broj novih proizvoda/usluga), performansi okoliša (npr. broj projekata koji unaprjeđuju okoliš, razina emisije zagađivača, upotreba reciklirajućih materijala, razina recikliranja i ponovna upotreba ostataka, broj tužbi za onečišćenje okoliša), socijalnih performansi (npr. zapošljavanje manjina, broj socijalnih i kulturnih projekata, broj tužbi zaposlenika, kupaca i regulatornih agencija).

Neke je učinke teško dokumentirati, stoga treba uvažiti i kvalitativne efekte poduzetničkih aktivnosti (Zahra, 1993.a, str. 12.). U svojem istraživanju vrednovanja poduzetničkih pothvata McGrath, Venkatraman i MacMillan (1992., str. 86.) ističu tri alternativna kriterija: povećanje vrijednosti poduzeća (reputacija i imidž), stvaranje vrijednosti za kupce i razlikovanje poduzeća od konkurenata. Dess, Lumpkin i McGee (1999., str. 98.) navode da se nefinancijski efekti kao što je zadržavanje zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika i imidž poduzeća mogu koristiti u procjeni učinaka poduzetničkih aktivnosti u kraćem vremenskom razdoblju. Köseoglu i dr. (2013., str. 86.) tome dodaju zadovoljstvo i lojalnost kupaca te stupanj fluktuacije zaposlenika. Kantur i Iseri-Say (2013.) ističu potrošački kapital (engl. *customer equity*) kao neopipljiv oblik. Zadovoljstvo kupaca povećava njihovu spremnost plaćanja ako je poduzeće bilo uspješno u isporuci proizvoda koji će ispuniti očekivanja kupaca (Santos i Brito, 2012.). Zadovoljstvo kupaca se koristi kao mjerilo performansi i prilikom istraživanja vodstva (O'Regan, Ghobadian i Sims, 2005.). Stoga će se radi sveobuhvatnosti različitih aspekata performansi poduzeća u istraživanju koristiti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih mjerila.

Mnogi su teoretičari svojim istraživanjem potvrdili pretpostavku prema kojoj intrapoduzetništvo predstavlja ključan element za ostvarivanje konkurentske prednosti i konačno boljeg financijskog rezultata (Covin i Slevin, 1991.). Premda poduzetništvo u poduzeću ne rezultira uvijek većim rastom ili profitabilnošću, to ne umanjuje potencijalni doprinos poduzetništva.

## **5. KONCEPTUALNI MODEL POVEZANOSTI STILOVA VODSTVA, ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI**

Teorijske postavke te relevantne empirijske spoznaje stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi elaborirane su u prethodnim poglavljima. U ovom poglavlju predstaviti će se konceptualni model povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi te raspraviti pretpostavljene veze u predloženom modelu.

### **5.1 Prijedlog modela povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

Menadžment i vodstvo nisu istoznačnice. Dok se menadžment odnosi na postizanje organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa, vodstvo se promatra kao sposobnost utjecaja na ljude prema ispunjenju ciljeva. Vodstvo je aktivnost vezana uz ljude, različita od administrativnih poslova ili rješavanja problema (Daft, 2008.). Zato je potrebno da menadžer bude i vođa, jer organizacije trebaju oboje. Menadžeri moraju imati i/ili razviti dobre vještine vođenja kako bi mogli motivirati zaposlenike i provesti željene ciljeve. Vođenje zahtijeva rad s ljudima, a dobar vođa ima povjerenje svojih podređenih. Menadžeri, a posebno oni na najvišoj razini moraju pokazati da znaju usmjeravati svoje zaposlenike. Način ponašanja i poduzimanja aktivnosti u nekoj organizaciji, pa tako i velikim poduzećima određen je ponašanjem vrhovnog menadžmenta. Obično se uspjesi, ali i neuspjesi velikih poduzeća opisuju kroz odluke koje su donosili pojedinci na vrhu organizacije. „Ton“ koji će postaviti vrhovni menadžment određen je njegovim stilom vodstva koji formira pretpostavke za postignuće željenih rezultata. No, danas je teško govoriti o organizacijskim ciljevima, a pritom ne uključiti barem inoviranje kao jedan od elemenata poduzetništva koji pridonosi organizacijskoj uspješnosti.

Ovisno o tome kako će vođa vršiti utjecaj, moguće je govoriti o različitim teorijama vodstva koje su predstavljene u 2. poglavlju. Najčešće svaki noviji pristup istraživanju vodstva nastoji riješiti manjkavosti prethodnog pristupa ili učiniti ga primjernijim promjenjivim uvjetima okruženja. Izraz „vodstvo“ ima niz različitih definicija ovisno o perspektivi istraživača i već

je odavno fokus različitih studija koje rezultiraju često sukobljenim idejama. Trenutno u teorijama „novog“ vodstva istaknuto mjesto zauzima transakcijsko-transformacijsko vodstvo i predstavlja područje rastućeg interesa istraživača iako su se osnovne ideje pojavile početkom 1980-ih godina. Revidiranje inicijalnog koncepta kroz niz godina zapravo osigurava određenu „novost“ pristupa vodstvu. Transformacijski vođe mijenjaju organizacijsku kulturu inspirirajući podređene oblikovanjem misije i svrhovitosti zajedničkog rada te stimuliranjem drugačijeg načina razmišljanja i rješavanja problema. Takvi vođe potiču pojedince u organizaciji da rade više i nastoje ostvariti najbolje rezultate (Bass i Avolio, 1990.). S druge strane, transakcijsko vodstvo temelji se na reciprocitetu u razmjeni između vođe i sljedbenika. Primjenom ovog stila vođa zaposlenicima daje nešto u zamjenu za prihvaćanje njegovog autoriteta i tome određeno ponašanje (npr. stimulacije, povećanje plaće, mogućnost napredovanja itd.). Odsustvo vodstva opisuje *laissez-faire* vodstvo. Implicira indiferentnost vođe i prema aktivnostima sljedbenika i organizacijskim rezultatima te demonstrira odricanje odgovornosti za donošenje odluka (Xirasagar, 2008.).

Na temelju navedenog stil vodstva opisan je kroz transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo i predstavlja nezavisne varijable u istraživačkom modelu čija povezanost se utvrđuje s organizacijskim poduzetništvom i organizacijskim performansama. Pritom se pretpostavlja različit intenzitet veze s obzirom na značajke svakog stila vodstva.

Vrhovni menadžment ili strateški vođe često se navode u identificiranju preduvjeta za razvoj organizacijskog poduzetništva (Guth i Ginsberg, 1990.; Covin i Slevin, 1991.; Lumpkin i Dess, 1996.; Taylor, 2001.), ali nedostaju empirijska istraživanja na primjeru velikih poduzeća. Iako je udio velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća najmanji u odnosu na mala i srednja poduzeća, promet koji oni generiraju je značajno veći, stoga predstavljaju važan čimbenik gospodarstva na svjetskoj i hrvatskoj razini (Statistički ljetopis, 2014.). Međutim, za razliku od velikih, mala i srednja poduzeća puno su fleksibilnija u prilagodbi suvremenim uvjetima poslovanja u kojima se potrebe potrošača ubrzano mijenjaju, a konkurenti neprestano nalaze nove načine da zadovolje njihove potrebe ili čak stvaraju nove. Velika poduzeća prisiljena su kontinuirano stvarati nove proizvode i usluge, pronalaziti nove procese u realizaciji aktivnosti i mijenjati pristup tržištu. U tom procesu promjene ključnu ulogu ima vrhovni menadžment koji svojim stilom vodstva može utjecati na razvoj organizacijskog poduzetništva. Efektivni vođe su potrebni za stvaranje konteksta koje će zaposlenike poticati na traženje i iskorištavanje prilika te prihvaćanje izazova. Zbog

sposobnosti transformacijskih vođa da uvode promjene u misiju, strategiju, strukturu i kulturu organizacije (Daft, 2008., str. 607.), pretpostavlja se i njihov utjecaj na poduzetničke aktivnosti unutar organizacije, kao i na organizacijske performanse.

Organizacijsko poduzetništvo koje se u literaturi na engleskom jeziku najčešće pojavljuje pod nazivom „korporativno poduzetništvo“ postalo je gotovo način poslovanja velikih organizacija, a ne predmet izbora. U svjetlu značajnih promjena, ekonomskih kriza te pritisaka za pronalaženjem novih izvora održive konkurentske prednosti, potreba za poduzetničkim djelovanjem unutar organizacija povećala se. Organizacijsko poduzetništvo odnosi se na formalne i neformalne aktivnosti čiji je cilj: *a) inoviranje, b) novi poslovni pothvat i c) samoobnova postojećeg poduzeća*. Uvođenje novih ili unaprijeđenih proizvoda i/ili usluga, procesa i metoda odnosi se na inoviranje. Proširivanje poslovnih linija na temelju vlastitih ili tuđih resursa (npr. akvizicijama) podrazumijeva pokretanje novog poslovnog pothvata. Dok je samoobnova poduzeća vidljiva kroz značajni odmak od postojeće prakse poduzeća, revitalizira poslovne procese, a uključuje i prilagodbu organizacijskih uvjeta za razvoj kreativnosti zaposlenika i inovacije.

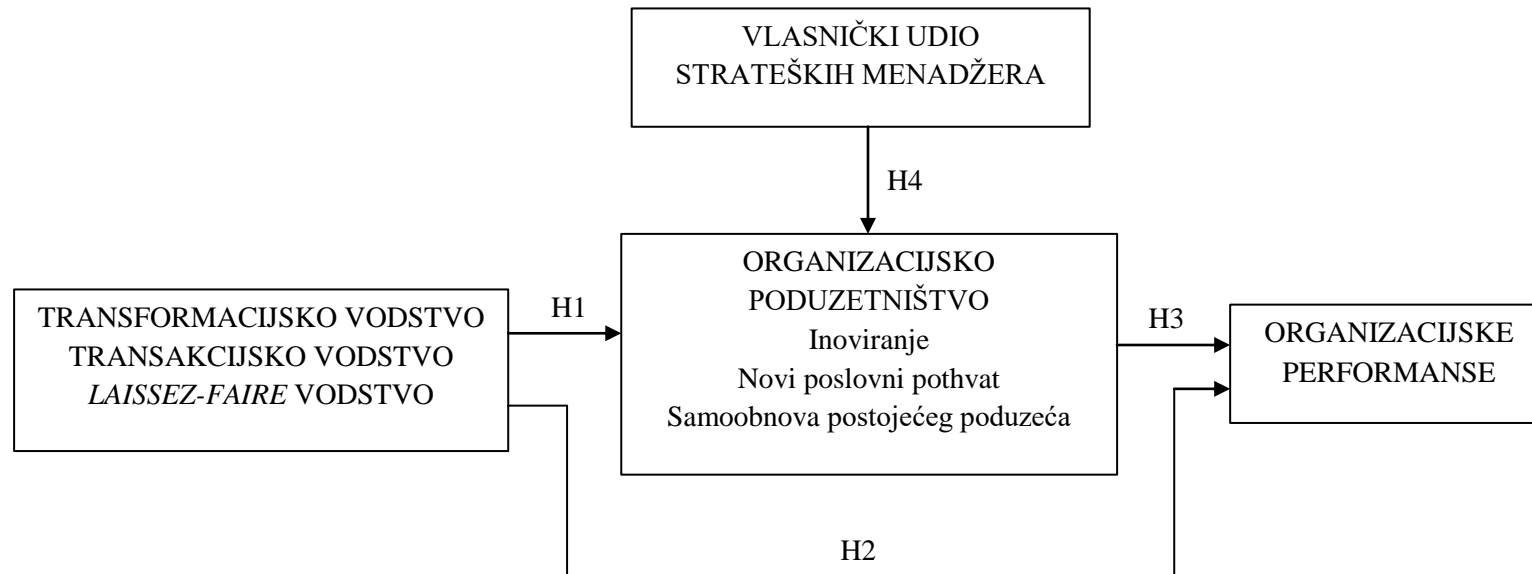
Organizacijske performanse najčešća su zavisna varijabla u istraživanjima iz područja menadžmenta i poduzetništva. One predstavljaju mjerilo uspješnosti organizacije u postizanju organizacijskih ciljeva. Budući da je jedna od temeljnih karakteristika ciljeva njegova mjerljivost, najčešće se izražavaju kao financijske performanse. Sveobuhvatniji pogled na funkcioniranje poduzeća postiže se uključivanjem i kvalitativnih mjerila, kao što je zadovoljstvo kupaca, imidž poduzeća itd.

U istraživanju prikladnog ponašanja organizacija koje će opstati ili pak nametnuti se kao vođe u suvremenim uvjetima poslovanja istraživači su se okrenuli utvrđivanju mogućnosti razvoja poduzetničkog potencijala. Velik broj istraživanja potvrđuje da organizacijsko poduzetništvo omogućuje postizanje konkurentske prednosti i poboljšanje performansi neovisno o tipu, veličini ili starosti poduzeća (Zahra, 1991., str. 278.; Dess, Lumpkin i Covin, 1997., str. 691.; Antoncic i Hisrich, 2001., str. 521.; Antoncic i Scarlat, 2005., str. 75.; Wiklund i Shepherd, 2005., str. 85.; Covin, Green i Slevin, 2006., str. 71.; Moreno i Casillas, 2008., str. 523.; Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013., str. 343.).

Postoji velik broj istraživanja koja se bave ulogom poduzetnika u malim poduzećima, odnosno njegov utjecaj na rezultate organizacije nije sporan, posebice jer u tom slučaju ne možemo govoriti o više razina menadžmenta. Štoviše, veoma često se poduzetnik i vlasnik malog poduzeća nalaze u istoj osobi, te onda uopće ne postoji pitanje u čijem interesu taj menadžer djeluje. Iako, dok će u vrlo malim poduzećima vjerojatno postojati usklađenost vlasništva i menadžmenta, a time i potencijalno poduzetništva i vlasničkog upravljanja, kako malo poduzeće raste, dolazi trenutak kada vlasnik mora delegirati upravljačke odgovornosti drugima kako bi poduzeće moglo preživjeti i razvijati se. Na taj se način dolazi do razdvajanja vlasništva i menadžmenta poduzeća koja se još uvijek smatraju malim poduzećima i postavljaju pitanja odnos tri ključna igrača u malom poduzeću: poduzetnika, vlasnika i menadžera (Beaver i Jennings, 2005.). Iako postoji značajno preklapanje između malih poduzeća i poduzetništva, koncepti nisu jednaki. Menadžer koji upravlja malim poduzećem ne mora biti poduzetnički orijentiran, a temeljni faktor koji ga razlikuje od poduzetničkog menadžera je inoviranje. Vlasnik malog poduzeća je pojedinac koji osniva i upravlja poduzećem s glavnom svrhom ostvarenja osobnih ciljeva dok poduzetnik to čini radi profita i rasta (Carland i dr., 1984.). Beaver i Jennings (2005.) smatraju da se od vlasnika malog poduzeća može u bilo kojem trenutku zatražiti da preuzme jednu od sedam uloga: poduzetnik, vlasnik, menadžer, poduzetnik-vlasnik, poduzetnik-menadžer, vlasnik-menadžer i poduzetnik-vlasnik-menadžer. Utjecaj menadžera malog poduzeća na rezultate organizacije, kao i razvoj poduzetničkih aktivnosti, neposredan je. Povezanost između menadžera malog poduzeća i zaposlenika koji se bave operativnim poslovima je bliska, iako često neformalna jer nisu definirana prava i obveze, dužnosti i odgovornosti (Beaver i Jennings, 2005.).

Poduzetnik (kao vlasnik) usmjeren je na prepoznavanje prilika te preuzimanje rizika radi njihove realizacije. Iz perspektive agencijske teorije koja polazi od pretpostavke da je cilj principala (vlasnika dionica) i agenta (menadžera) maksimiziranje njihovih interesa koji se razilaze (Eisenhardt, 1989.), moguće je očekivati da će se menadžer više ponašati kao poduzetnik kada je i vlasnik (ili barem većim dijelom) poduzeća.

Utvrđivanje povezanosti između stilova vodstva strateškog menadžmenta i organizacijskog poduzetništva, stilova vodstva strateškog menadžmenta i organizacijskih performansi te organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi predstavljeno je slikom u nastavku. Osim toga, istražuje se veza i između vlasničkog udjela strateških menadžera i organizacijskog poduzetništva.



**Slika 1: Konceptualni model povezanosti stila vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i performansi**

Vodstvo kao koncept istraživalo se kroz različite pristupe od kojih su mnogi rezultirali mjernim instrumentima<sup>16</sup>. Trenutno fokus mnogih istraživanja predstavlja istraživanje „punog raspona vodstva“ koje se odnosi na transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo. Transformacijsko vodstvo opisano je četirima dimenzijama: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirani pristup. U nekim istraživanjima posebno se ističe idealizirani utjecaj kao ponašanje te kao pripisan idealizirani utjecaj. Transakcijsko vodstvo promatra se kroz tri dimenzije: uvjetno nagrađivanje te upravljanja pomoću izuzetaka – aktivno i upravljanja pomoću izuzetaka – pasivno. *Laissez-faire* vodstvo je prikazano samo jednom dimenzijom i često nije obuhvaćeno empirijskim istraživanjima jer upućuje na manjak vodstva.

U istraživanjima transformacijskog i transakcijskog vodstva najčešće se koristi Višefaktorski upitnik vodstva (engl. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*<sup>17</sup>). Ovaj mjerni instrument odabran je jer pokazuje visok stupanj konzistentnosti i pouzdanosti te je prikladan za potrebe ovog istraživanja. U njemu se koristi trenutna verzija MLQ-a (*Form 5X*) koja sadrži 36 tvrdnji koje odgovaraju navedenim dimenzijama vodstva. Za utvrđivanje dimenzija navedenih stilova vodstva (kao kompozitnih varijabli) koristi se Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta. Instrument se temelji na percepciji ispitanika (u ovom slučaju strateških menadžera).

Prilikom istraživanja poduzetništva unutar organizacije najčešće je korišten instrument poduzetničke orijentacije čije osnove su postavili Miller i Friesen (1982.), a kasnije razradili Covin i Slevin (1991.) te Lumpkin i Dess (1996.), no za potrebe izrade doktorske disertacije osnova za izradu instrumenta jest *Corporate Entrepreneurship Scale* koji je razvio Zahra (1991., 1993.b, 1996.), a sadrži tri dimenzije: (1) inoviranje, (2) pokretanje poduzetničkog pothvata i (3) samoobnovu. Instrument je dopunjen tvrdnjama na temelju korištene literature. Pokretanje poduzetničkog pothvata odnosi se na stvaranje novih poslova kroz redefiniranje proizvoda i/ili usluga te širenje djelatnosti na nova ili postojeća tržišta (Zahra, 1996., str. 1715.). Može uključivati formiranje autonomnih ili poluautonomnih organizacijskih jedinica ili poduzeća (Burgelman, 1984., str. 161.). Inoviranje obuhvaća inovaciju proizvoda i usluga s naglaskom na razvoj i inovaciju tehnologije. Uključuje razvoj novih proizvoda, unaprjeđenje

---

<sup>16</sup> Mjerni instrumenti za različite pristupe vodstvu predstavljeni su u poglavlju 2.5. *Instrumenti za mjerenje stilova vodstva*.

<sup>17</sup> Detaljnije o mjernom instrumentu MLQ u okviru poglavlja 2.5. *Instrumenti za mjerenje stilova vodstva*.



proizvoda, nove metode i procedure proizvodnje (Antončić i Hisrich, 2001., str. 498.), administrativne tehnike i tehnologiju za izvršavanje poslovnih funkcija (npr. marketinga, prodaje, distribucije i sl.) (Knight, 1997., str. 214.) te stvaranje i uvođenje procesa i organizacijskih sustava (Zahra, 1996., str. 1715.). Samoobnova odražava transformaciju organizacije kroz regeneraciju temeljnih ideja na kojima je organizacija izgrađena (Guth i Ginsberg, 1990., str. 5.). Postiže se kroz redefiniranje misije poduzeća i kroz preraspodjelu resursa koja rezultira novim kombinacijama proizvoda i tehnologija (Guth i Ginsberg, 1990., str. 6.), odnosno uključuje redefiniciju poslovnog koncepta, reorganizaciju i uvođenje promjena koje podržavaju inoviranje na razini sustava (Zahra, 1993., str. 321.), kao i izgradnju ili pribavljanje novih sposobnosti (Zahra, 1996., str. 1715.). Kao sinonim pojmu samoobnova često se koristi izraz strateška obnova.

Ovaj je pristup odabran jer je bližu opisu poduzetničkih aktivnosti unutar postojeće organizacije i opisuje stvarnu angažiranost oko razvoja poduzetničkih aktivnosti, a ne samo orijentaciju poduzeća prema poduzetništvu. Nadalje, uključuje i neformalne poduzetničke aktivnosti koje su, primjerice, rezultat individualne kreativnosti ili slijeđenja vlastitih interesa zaposlenika. Riječ je o perceptivnom mjerilu za koje se koristi Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta.

Vlasnički udio strateških menadžera odnosi se na iznos udjela ispitanika u poduzeću. Vlasnički udio promatrat će se kao postotak kojim strateški menadžer sudjeluje u vlasništvu nad organizacijom. Ispitanik u upitniku odabire procijenjeni postotak vlasništva.

Organizacijske performanse predstavljaju pokazatelje uspješnosti organizacije u postizanju ciljeva te daje povratnu informaciju vodstvu organizacije o učinkovitosti odabranog načina djelovanja i poslovanja. Postoje mnogobrojni načini promatranja organizacijskih performansi, odnosno njezine podjele na različite segmente ovisno o tome što je predmet analize. U ovom istraživanju odabrane su percipirane kvantitativne i kvalitativne performanse.

Veoma često se od ispitanika traži vrednovanje pokazatelja u relativnim terminima kroz određeno vremensko razdoblje te u usporedbi s konkurentima ili prosjekom industrije (Chang, 2001.; Wiklund, 1999.; García-Morales, Llorens-Montes i Verdú-Jover, 2008.). Nesigurnost glede definiranja vremenskog horizonta u kojem su vidljivi pozitivni učinci poduzetničkih aktivnosti na poslovanje poduzeća očituje se u literaturi kroz različito definirana razdoblja.

Najčešće se navode tri godine nakon kojih se postiže povrat na investirano, i to je razdoblje korišteno u ovom istraživanju.

U mjerenju uspješnosti poduzeća u ovom istraživanju korišteni su sljedeći indikatori:

- a) *prosječni godišnji rast prodaje*, koristi se radi mjerenja učinka poduzetničkih aktivnosti na rast poduzeća
- b) *prosječna godišnja stopa rasta prodaje*
- c) *prosječni rast tržišnog udjela*
- d) *prosječna rentabilnost imovine (ROA)*, promatra se kao odnos bruto dobiti i ukupne imovine
- e) *prosječna rentabilnost prometa (ROS)*, promatra se kao odnos bruto dobiti i prihoda od prodaje
- f) *prosječna rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)*, promatra se kao odnos bruto dobiti i vlastitog kapitala
- g) *prosječni povrat na investirano (ROI)*
- h) *prosječni novčani tijek*
- i) *prosječna bruto dobit*
- j) *prosječna produktivnost*, izražava se odnosnom između ostvarene količine učinaka i količine ljudskog rada korištenog za njeno postizanje, a može se mjeriti naturalnim i vrijednosnim pokazateljima
- k) *prosječan rast broja zaposlenika*.

Budući da ispitanici, posebno najviše razine menadžmenta, nisu skloni iznositi konkretne vrijednosti uspješnosti poslovanja, odabran je subjektivni/percepcijski pristup. Ispitanici su ocjenjivali navedene pokazatelje ocjenama od 1 do 5 u usporedbi s prosjekom djelatnosti (industrije). Opravdanost primjene subjektivnog pristupa jest u nemogućnosti provjere točnosti prikupljenih podataka ako nisu objavljeni te u različitosti industrije analiziranih poduzeća (Miller i Toulouse, 1986.). Primjerice, povrat na investirano od 10 % može se smatrati dobrim rezultatom u jednoj industriji, a lošim u nekoj drugoj. Postoji velik broj istraživača koji koriste subjektivne mjere pri istraživanju poduzetništva u organizaciji (Jennings i Young, 1990.; Covin i Slevin, 1988., 1989.; Lumpkin i Dess, 2001.).

U svrhu preciznijeg određenja uspješnosti organizacije korištena su i objektivna mjerila, odnosno financijske performanse dostupne u financijskim izvještajima i to: prosječna stopa

promjene zaposlenika (u trogodišnjem razdoblju) kao mjerilo rasta, prosječna stopa rasta neto profitne marže (u trogodišnjem razdoblju) kao mjerilo profitabilnosti te dobit i ukupan prihod poduzeća.

Uvažavajući širi kontekst organizacijske uspješnosti u istraživanje su uključene i kvalitativne performanse i to: zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda/usluge, društvena odgovornost poduzeća, imidž poduzeća i fluktuacija zaposlenika. Ispitanici su procjenjivali koliko su se navedene performanse promijenile (povećale/smanjile) u posljednje tri godine.

Okolina je pojam koji se neizostavno spominje u svim istraživanjima iz područja menadžmenta i poduzetništva. Vanjsku okolinu predstavljaju svi činitelji izvan granica organizacije koji mogu izravno ili neizravno utjecati na organizacijske rezultate. Budući da su razna istraživanja utvrdila utjecaj okoline na vodstvo (Waldman i dr., 2001.; Ensley, Pearce i Hmieleski, 2006.; Menguc, Auh i Shih, 2007.) i organizacijsko poduzetništvo (Zahra, 1991., 1993.a, 1993.b; Zahra i Covin, 1995.; Antoncic i Hisrich, 2001.; Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013.), dinamičnost okoline promatra se kao kontrolna varijabla (Wincent i Westerberg, 2005.). Većim dijelom su korištene tvrdnje koje je koristio Zahra u svojim istraživanjima (1991., 1993.b).

## **5.2. Rasprava o pretpostavljenim vezama unutar modela**

U svojoj knjizi *When giants learn to dance* R. M. Kanter (1989.) ističe da su se zbog nesmiljene trke za što boljim organizacijskim performansama multiplicirali zahtjevi na menadžere. Te je zahtjeve sve teže ispuniti, a uključuju: strateško razmišljanje i investiranje u budućnost uz istovremeno zadržavanje postojećih rezultata; poduzetničko ponašanje i preuzimanje rizika uz izbjegavanje troškova ako posao bude neuspješan; uspješno obavljanje svih poslova kao i dosad, po mogućnosti i bolje, ali uz provođenje više vremena u komuniciranju sa zaposlenicima, pružanju podrške timovima, pokretanju novih projekata; poznavanje svakog detalja poslovanja uz delegiranje više odgovornosti na druge; izrazitu posvećenost viziji i njezinom ostvarenju uz osiguranje fleksibilnosti i mogućnosti brze promjene smjera. I sama poduzeća suočena su s naoko neusklađenim zahtjevima, kao: biti „odlučno“ poduzeće koje se brzo prilagođava tržištu kroz restrukturiranje, ali istovremeno omogućiti zaposlenicima sigurnost posla; poticati kreativnost i inovativnost radi oblikovanja

novog smjera i istovremeno se držati postojećeg posla u kojem je poduzeće uspješno; poticati bržu realizaciju i osigurati brze povratne efekte, ali ostaviti dovoljno vremena za planiranje budućnosti; decentralizirati profit i planiranje na manje poslovne jedinice, ali osigurati centralizaciju radi postizanja efikasnosti i kombiniranja resursa na inovativan način. Sve to zahtijeva strateške menadžere koji će se moći nositi s izazovima. Budući da sami ne mogu dugoročno zadovoljiti sve navedene (i proturječne) zahtjeve, potrebno je razviti vođe koji će imati podršku svojih zaposlenika (sljedbenika) i sami biti posvećeni ispunjenju vizije i misije organizacije.

Stručna i znanstvena zajednica neprestano pokušava dati odgovor na pitanje što čini poduzeće uspješnim, odnosno zašto su na listi najuspješnijih poduzeća upravo ta poduzeća. Često su i na listi najuspješnijih menadžera upravo vrhovni menadžeri iz tih poduzeća. Za pretpostaviti je onda da oni imaju značajan utjecaj na organizacijske performanse. Taj je utjecaj teže mjeriti u velikim poduzećima jer postoje najmanje još dvije razine menadžmenta na koje se prenosi odgovornost u provedbi strategije organizacije. Budući da najviša razina oblikuje smjer organizacije, odnosno određuje viziju i misiju organizacije te postavlja strateške ciljeve, zadatak joj je promišljati o tome kako zadržati postojeću poziciju ili je unaprijediti. Odgovor koji se uvijek nameće jesu nove ideje, koje mogu uključivati nove ili unaprijeđene proizvode, usluge, menadžerske i ostale procese, promjene dosadašnjeg načina rada, povezivanje s drugim organizacijama, stvaranje uvjeta za razvoj novih poslova. Zajednički naziv prethodno navedenom jest organizacijsko poduzetništvo. Od vrhovnog menadžmenta se očekuje da stvori uvjete koji će poticati poduzetništvo u organizaciji. Gotovo i nema poduzeća koje u svojoj viziji i misiji te pripadajućim vrijednostima ne ističe inoviranje i kreativnost kao jednu od ključnih sastavnica. Ono što razlikuje poduzeća jest u kojoj mjeri stavljaju naglasak na stvaranje novih proizvoda/usluga, poslova (poduzeća), reorganizaciju poduzeća koja će podržati i prilagoditi se promjenama u okolini.

Održavanje organizacijskog poduzetništva zahtijeva kontinuirano inzistiranje na filozofiji, vjerovanjima i praksi poduzetništva. Vrhovni menadžeri moraju paziti da ne upadnu u zamku traženja brzih rješenja povremenim i mjestimičnim promjenama praksi ili vjerovanja. Promišljanje o poduzetničkim aktivnostima u organizaciji zahtijeva sveobuhvatan pristup. Problem koji se pojavljuje u održavanju kontinuiteta u organizacijskom poduzetništvu jesu česte menadžerske tranzicije. Promjena pozicije menadžera stvara prekid u nastojanjima prethodnih menadžera te usporava, a ponekad i zaustavlja postojeće procese. Osim toga

problem predstavljaju i oscilacije u poslovanju. Kada je postojeće poslovanje uspješno, često se zanemaruju novi poslovi. Kada postojeće poslovanje sazrije ili ostvaruje lošije rezultate, pažnja se usmjerava na njegovo spašavanje, a čak i ako se poduzeće okrene poduzetničkim aktivnostima, nedostaje potrebno vrijeme i novac (Sathe, 2003.).

Morris, Kuratko i Covin (2008.) ističu da je ovo vrijeme globalne poduzetničke revolucije. Poduzetnici neprestano propituju postojeće pretpostavke i stvaraju vrijednosti na novi način. Stopa razvoja novih proizvoda i usluga je rekordna, dinamika razvoja, unaprjeđenja i primjene tehnologije je zadivljujuća. Novi oblici organizacija i uspostave veza među njima se učestalo pojavljuju. To je okruženje u kojem posluju suvremene organizacije kao nositelji i pratitelji takvih promjena. Poduzeća ne mogu biti statična već se kontinuirano prilagođavaju ili redefiniraju. Danas na raspolaganju menadžeri imaju niz metoda i alata za upravljanje poduzećem te sve veći izazov postaje kako odabrati pravi pristup. Menadžerski programi i sustavi su u pravilu učinkovitiji kada su međusobno usklađeni i odgovaraju situaciji. Postizanje željenih organizacijskih performansi zahtijeva kooperativno nastojanje više vođa u organizaciji koji moraju biti fleksibilni i prilagoditi se promjenama (Yukl, 2008.b).

O organizacijskom poduzetništvu neophodno je govoriti u današnjem izazovnom okruženju. Ono opisuje poduzetničko ponašanje unutar srednjih i velikih organizacije jer se za male pretpostavlja da su poduzetničke. Takvo tumačenje obuhvaća inoviranje (kao način uvođenje nečeg novog u organizaciju i na tržište), stvaranje novih poslova i organizacija te revitalizaciju organizacije koja uključuje značajne strateške ili strukturne promjene. Još je Mintzberg prepoznao ulogu poduzetnika kao jednu od deset uloga koju imaju menadžeri, a ona je posebno važna za najvišu razinu menadžmenta. Poduzetnički menadžer postaje osoba koja je planer, strateg, organizator, kadrovik, motivator, kreator proračuna, procjenjivač, koordinator te supervizor (u ulozi menadžera) te vizionar, tražitelj prilika, stvaratelj, inovator, kalkulirani preuzimatelj rizika, upravljač resursima, agent promjena i aktivni provoditelj koncepata (u ulozi poduzetnika) (Morris, Kuratko i Covin, 2008.).

Razvoj i prenošenje jasne poduzetničke vizije nije lagan posao. Takva vizija trebala bi predstavljati mehanizam pomoću kojeg će vrhovni menadžeri oblikovati sliku organizacije koju žele voditi u budućnost – ona koja je fokusirana na inovacije, inovativna i samoobnavljajuća. Sljedeći ključni element je organizacijska arhitektura koja podržava poduzetništvo, a odnosi se na strukturne, kulturne, resursne i sistemske atribute koji potiču

individualno i kolektivno ponašanje. I u konačnici vrhovni menadžment mora osigurati „prave“ ljudske resurse, odnosno zaposlenike koji imaju sklonost poduzetništvu, i to onda lakše mogu poticati i dalje razvijati (Morris, Kuratko i Covin, 2008., str. 302.).

Izazov za menadžere predstavlja balansiranje između starog i novog, odnosno potrebno je osigurati uspješno odvijanje postojećih poslovnih aktivnosti i traženje novih prilika i kreiranje novih vrijednosti. Postojeće aktivnosti su po prirodi eksploatorske i karakterizira ih efikasnost, formaliziranost, rutiniranost dok su poduzetničke aktivnosti eksplorativne i povezane s eksperimentiranjem, fleksibilnošću i decentralizacijom (Burgers i Jansen, 2008.). U literaturi se kao rješenje ističe ambideksterna organizacija (Tushman i O'Reilly III, 2004.; Lubatkin i dr., 2006.). Organizacijska ambideksterija se pretpostavlja kada vrhovni menadžeri preuzimaju odgovornost za sržne aktivnosti i procese kao i nove aktivnosti. Veoma često se menadžeri bave sržnim poslovima, odnosno postizanjem superiornih rezultata u okviru postojećih poslova zanemarujući nove načine za postizanje željenih performansi. Razlog tome jest rizičnost koja karakterizira organizacijsko poduzetništvo. Primjerice, novi pothvati koje je pokrenulo postojeće poduzeće su suočeni s velikim brojem prepreka te istraživanja upućuju na to da velik broj njih propadne. Novi poslovi se rijetko jednostavno umreže s postojećim uhodanim sustavima, procesima i kulturom. Ipak, uspjeh zahtijeva kombinaciju starih i novih organizacijskih aktivnosti (Garvin i Levesque, 2006.). Rosing, Frese i Bausch (2011.) rješenje vide u ambideksternom vodstvu koje se sastoji od tri elementa: 1) otvoreno ponašanje vođe koje promiče istraživanje, 2) zatvoreno ponašanje vođe koje podupire iskorištavanje i 3) privremena fleksibilnost u promjeni ponašanja ovisno o zahtjevima situacije. Ono zahtijeva kompetencije u transformacijskom i transakcijskom vodstvu (Baškarada, Watson i Cromarty, 2017.).

U razvoju organizacijskog poduzetništva početnu ulogu imaju vođe. Iako se u svakom poduzeću mogu pronaći zaposlenici koji imaju inovativne ideje, sposobnost kontinuiranog provođenja poduzetničkih inicijativa koje su usklađene sa strateškim smjerom i provode se te generiraju rezultat, zahtijevaju snažnu menadžersku posvećenost. Zapravo, poduzetništvo se ne događa bez vodstva (Morris, Kuratko i Covin, 2008., str. 302.). Poduzetnička poruka mora teći od vrha. Vrhovni menadžment mora biti posvećen inoviranju i stvaranju poduzetničke kulture. Njihove riječi i djela oblikuju način razmišljanja i potiču zaposlenike na određene napore (Higdon, 2000., str. 16.). Istraživanje vodstva zauzima sve važnije mjesto u literaturi

iz poduzetništva upravo zbog činjenice da se poduzetničke aktivnosti u organizaciji ne mogu razviti bez odgovarajućeg stila vodstva (Hmieleski i Ensley, 2007.).

Iako ulogu vođe preuzima pojedinac, za uspješnost nije dovoljna izvrsnost pojedinca već cijelog tima. U velikim poduzećima se upravo snaga i izvrsnost pojedinca prenosi kroz različite stilove vodstva strateških menadžera na neposredne menadžere. Ovisno o tome kako će oni potaknuti pokretačku snagu u svojim podređenima, utjecat će na konačne organizacijske performanse. Ako se poduzeće želi razviti u poduzetničku organizaciju, potrebna je uključenost svih razina u prepoznavanje i iskorištavanje prilika.

Predloženi model pretpostavlja povezanost između stilova vodstva strateških menadžera, izraženog kroz transformacijsko, transakcijsko vodstvo i *laissez-faire* vodstvo organizacijskog poduzetništva, opisanog kroz inoviranje, pokretanje poslovnog pothvata i samoobnovu postojećeg poduzeća te organizacijskih performansi. Navedeno se temelji na mnogobrojnim izvorima literature koji ističu važnost transformacijskog vodstva kao prikladnog za suvremene uvjete poslovanja. No, i transakcijsko vodstvo može osigurati određene rezultate, ali organizacije koje se žele razviti u poduzetničke i postići superiorne performanse zahtijevaju transformacijsko vodstvo. U usporedbi s transformacijskim i transakcijskim vodstvom, *laissez-faire* vodstvo ne postiže nikakve efekte; štoviše, može imati negativan utjecaj.

Transformacijsko vodstvo je proces u kojem je vođa posvećen zaposlenicima i stvara povezanost koja postiže razinu motiviranosti i vođe i sljedbenika. Odnos je uzajaman. Vođa nastoji prepoznati motive svojih sljedbenika kako bi mogao osigurati ispunjenje njihovog punog potencijala, odnosno postizanje performansi iznad očekivanja. Transformacijski vođe to postižu osvješćivanjem važnosti i vrijednosti zadataka te podizanjem razine zainteresiranosti za organizacijske ciljeve u odnosu na osobne ciljeve. Sljedbenici su spremni uložiti dodatni napor zbog posvećenosti vođi, izraženoj intrinzičnoj motivaciji i jasnoj misiji te mogućnosti preuzimanja uloge vođe. Lussier i Achua (2001. prema Arham, 2014.) smatraju da se transformacijski vođe ne boje mijenjati *status quo* informirajući sljedbenike o problemima u postojećem sustavu i oblikovanjem izazovne vizije buduće organizacije.

Nasuprot tome transakcijski vođe uspostavljaju svojevrsan ugovorni odnos u kojem podređeni obavljaju zadatke i ispunjavaju ciljeve u zamjenu za zadovoljenje njihovih materijalnih i nematerijalnih potreba. Usmjereni su na osobne interese zaposlenika kroz

„pozitivno“ i „negativno“ nagrađivanje. Ispunjenje postavljenih ciljeva rezultira nagradom i pohvalom dok neispunjenje ciljeva ili neizvršavanje zadataka vodi negativnoj povratnoj informaciji i uskraćivanju nagrade te disciplinskim mjerama. Fokusirani su na postavljanje ciljeva, nadzor i kontroliranje rezultata (Khan, Aslam i Riaz, 2012.). Većina transakcijskih vođa nesklona je riziku i uspješna u stabilnoj i predvidivoj okolini (Bass 1990. prema Arham, 2014.). Transakcijski vođe skloniji su zatvorenim kulturama, mehanicističkim strukturama i formalnim sustavima i procedurama. S druge strane, transformacijski vođe favoriziraju otvorene kulture, organske strukture, adaptivne sustave i fleksibilne procedure (Baškarada, Watson i Cromarty, 2017., str. 507.).

Izostanak aktivnog vodstva opisuje *laissez-faire* vodstvo. Takvi vođe su neskloni aktivno se uključiti i povlače se kada su u interakciji sa zaposlenicima. U pravilu su indiferentni prema zadacima i sljedbenicima. Ponašaju se na način koji neće nadahnuti ideje, inovacije, kreativnost ili volju za promjenom, već će umjesto toga potaknuti konzervativnu, antipoduzetničku organizacijsku strategiju (Eyal i Kark, 2004.). Navedeno je razlog što mnoga istraživanja ne uključuju ovaj stil vodstva ili potvrđuju negativnu povezanost s organizacijskim rezultatima (Judge i Piccolo, 2004.; Lowe, Kroeck i Sivasubramaniam, 1996.; Khan, Aslam i Riaz, 2012.).

Organizacijske performanse su najčešće korišteno mjerilo uspješnosti organizacijskog poduzetništva, ali i stilova vodstva. Poduzeća razvijaju poduzetnički pristup upravo da bi održali ili postigli željenu razinu performansi, iako efekti mogu biti vidljivi tek kasnije. Povezanost između organizacijskog poduzetništva i performansi poduzeća potvrđena je u mnogobrojnim izvorima literature, a razlike se eventualno pojavljuju u učincima različitih dimenzija organizacijskog poduzetništva.

Transformacijsko vodstvo se uglavnom pokazalo kao vodstvo koje generira višu razinu organizacijskih performansi jer angažira zaposlenika i preusmjerava njihove interese i motivaciju prema organizacijskim ciljevima. Međutim, ne može se zanemariti ni utjecaj transakcijskog stila vodstva koji se pokazao, iako manje, ali učinkovitim u različitim kontekstima (Birasnav, 2014.; İşcan, Ersarı i Naktiyok, 2014.). Transakcijsko vodstvo je pozitivno povezano s kratkoročnom orijentacijom. Primjerice, operativne vojne odluke koje se moraju donijeti relativno brzo temeljit će se na iskustvima iz prošlosti. S druge strane, ako je prethodno iskustvo skromno ili ne postoji (npr. zbog promjenjivog okruženja) i vrijeme nije



presudno, transformacijsko vodstvo smatra se prikladnijim (Baškarada, Watson i Cromarty, 2017., str. 508.).

U model je uključena i povezanost između vlasničkog udjela i organizacijskog poduzetništva pretpostavljajući da će menadžeri koji se ponašaju kao vlasnici poduzeća biti skloniji poduzetničkim aktivnostima. Polazište predstavlja promatranje vlasnika u ulozi poduzetnika koji u nastojanju da osigura dugovječnost organizacije promišlja o njezinoj budućnosti kroz nove ideje i pothvate. Menadžeri koji nisu vlasnici najčešće su vođeni aktivnostima koje će osigurati kratkoročne rezultate koji osiguravaju pripadajuće nagrade. U tom smislu neskloni su riziku i neće pokretati poduzetničke projekte koji imaju neizvjesnu budućnost, već će se fokusirati na postojeće uhodane poslove koji su i dosad osiguravali željene efekte.

Pretpostavljene veze između varijabli u modelu bit će detaljnije predstavljene kroz istraživačke hipoteze elaborirane u sljedećem poglavlju.

## **6. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE POVEZANOSTI STILOVA VODSTVA, ORGANIZACIJSKOG PODUZETNIŠTVA I ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI**

Empirijsko istraživanje obuhvaća provjeru teorijskih postavki. U poglavljima koja slijede obrazložene su istraživačke hipoteze, opisana metodologija istraživanja te provedena analiza podataka i predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja.

### **6.1. Istraživačke hipoteze i istraživačka pitanja**

Budući da hipoteza predstavlja određenu pretpostavku o postojanju veza između barem dviju pojava, odnosno „više ili manje je vjerojatna pretpostavka da postoji neka pojava kao uzrok ili kao posljedica neke druge pojave“ (Kukić i Markić, 2006., str. 100.), u nastavku će se predstaviti pretpostavljene veze između stilova vodstava strateških menadžera i organizacijskog poduzetništva te organizacijskih performansi.

Istraživanje se temelji na četiri glavne hipoteze i niz pomoćnih hipoteza.

**H1: Stilovi vodstva značajno su povezani s organizacijskim poduzetništvom u velikim poduzećima.**

**H1a: Transformacijsko vodstvo značajno je pozitivno povezano s organizacijskim poduzetništvom.**

**H1b: Transakcijsko vodstvo značajno je pozitivno povezano s organizacijskim poduzetništvom.**

**H1c: Povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva značajno je veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva.**

**H1d: *Laissez-faire* vodstvo značajno je negativno povezano s organizacijskim poduzetništvom.**

Navedena hipoteza pretpostavlja povezanost stila vodstva s organizacijskim poduzetništvom promatrano kroz njegove dimenzije (inoviranje, novi poslovni pothvat i samoobnova). Pomoćnim hipotezama nastoji se konkretizirati ta povezanost kroz istraživanje transformacijskog i transakcijskog vodstva te *laissez-faire* vodstva. Dok se za prva dva stila

vodstva pretpostavlja pozitivna povezanost, za treći stil vodstva očekuje se negativna povezanost. Isticanjem koristi od transformacijskog vodstva u raznim izvorima literature te izdvajanjem transformacijskog vođe kao poželjnog suvremenog vođu pretpostavlja se da će veza između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva biti veća od povezanosti s transakcijskim vodstvom.

Ishodište za ovako formulirane hipoteze je saznanje da su transformacijski vođe inovativniji, imaju više novih ideja i unose promjene (Bass, 1985. prema Pieterse i dr., 2010., str. 611.). Transformacijski vođe izražavaju viziju, potiču sljedbenike da razmišljaju o prilikama, propituju *status quo*, potiču timski rad (Ensley, Pearce i Hmieleski, 2006., str. 253.). U osnovi vodstva je nastojanje da se usklade potrebe i želje sljedbenika s interesima organizacije. Ling i dr. (2008.b, str. 558.) tvrde da izvršni direktor kojeg opisuje transformacijsko vodstvo utječe na organizacijsko poduzetništvo potičući tim vrhovnog menadžmenta da bude osjetljiv na nove prilike i povezane rizike te posvećeniji pokretanju i podržavanju poduzetničke inicijative. Važnost transformacijskog vodstva za promicanje inovacija potvrdili su Howell i Higgins (1990., str. 317.), istražujući osobne karakteristike, stil vodstva i taktike „šampiona tehnoloških inovacija“. Većina istraživanja ne uključuje *laissez-faire* ili *passive-avoidant* vodstvo, jer se odnosi na vođu koji ne vodi brigu o podređenima i izbjegava donositi odluke. Međutim, Bass (1996.a) govori o „punom rasponu teorija vodstva“ koje obuhvaća transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo, zato je u istraživanje uključeno i *laissez-faire* vodstvo. Iz navedenih razloga se ne očekuje utjecaj tog vodstva na razvoj organizacijskog poduzetništva, štoviše, moguć je i negativan utjecaj.

Povezanost između transformacijskog vodstva te inovativnosti i proaktivnosti, kao dimenzija poduzetničke orijentacije u školama, potvrdili su Eyal i Kark (2004., str. 224.) te su utvrdili negativnu vezu između *passive-avoidant* vodstva i navedenih dimenzija. Slično su utvrdili Yang (2008., str. 268.), Politis i Politis (2009., str. 207.), Arham i Muenjohn (2012., str. 36.) te Arham, Muenjohn i Boucher (2012., str. 37.), navodeći da je veza između transformacijskog vodstva i poduzetničke orijentacije veća od njezine povezanosti s transakcijskim vodstvom. Između *passive-avoidant* vodstva i poduzetničke orijentacije Yang (2008., str. 268.) nije pronašao značajnu povezanost.

Povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijske inovativnosti u literaturi je već potvrđena (Jung, Chow i Wu, 2003., str. 537.; Gumusluoğlu i Ilsev, 2009.a, str. 469.;

Gumusluoğlu i Ilsev, 2009.b, str. 273.; Khan, Aslam i Riaz, 2012., str. 19.; İşcan, Ersarı i Naktiyok, 2014., str. 886.). Transformacijski vođe potiču sljedbenike da o starim problemima razmišljaju na nov način i potiču ih da propituju vlastite vrijednosti, vjerovanja i tradiciju. To često postižu ponašajući se kao uzor. Upravo demonstrirajući visoka očekivanja i vjeru u sposobnosti zaposlenika transformacijski vođe usmjeravaju zaposlenike prema dugoročnim ciljevima i rješenjima. Prema istraživanju koje su proveli Saad i Mazzarol (2010.) transformacijsko vodstvo ima značajan utjecaj na inovacije proizvoda i procesa, dok transakcijsko vodstvo ima pozitivan utjecaj, ali ne tako značajan, na inovacije procesa. Vezu između transformacijskog vodstva i inovacije proizvoda potvrdili su i Matzler i dr. (2008., str. 147.).

Ako se transformacijsko i transakcijsko vodstvo promatra kao svojevrsne krajeve kontinuuma (Tracey i Hinkin, 1994.; Antonakis i House, 2013.) pretpostavlja se da je transformacijsko vodstvo u odnosu na transakcijsko vodstvo u većoj mjeri povezano s razvojem organizacijskog poduzetništva.

Općenito se transformacijsko vodstvo smatra efektivnijim, odnosno, neki su istraživači utvrdili da je transformacijsko vodstvo superiornije od transakcijskog vodstva te značajnije povezano s poduzetničkim ponašanjem (Siva i Natarajan, 2011., str. 128.) i kreativnošću (Jung, 2001., str. 191.; Gumusluoğlu i Ilsev, 2009.a, str. 468.; Cheung i Wong, 2011.). Pieterse i dr. (2010., str. 611.) utvrdili su da je transakcijsko vodstvo čak negativno povezanom s inoviranjem jer je više usmjereno na postojeću izvedbu nego na nove aktivnosti.

U dostupnoj literaturi nisu pronađena istraživanja koja se bave samo transakcijskim vodstvom već se najčešće istražuju istovremeno transformacijsko i transakcijsko vodstvo (rjeđe i *laissez-faire*), polazeći od pretpostavke da je transformacijski stil vodstva superiorniji (Birasnav, 2014.; İşcan, Ersarı i Naktiyok, 2014.). Iz pregleda prethodne literature vidljivo je da i transakcijski vođe postižu rezultate. Transakcijski stil vodstva smatra se prevladavajućim jer je većini razumljiv – vođe na raspolaganju imaju nagrade kojima usmjeravaju ponašanje zaposlenika i poduzimaju korektivne aktivnosti kada je to potrebno, dok podređeni znaju što mogu očekivati. Nameće se pitanje je li takav vođa primjeren u suvremenom okruženju koje zahtijeva veću inicijativu zaposlenika i njihov veći angažman, a posebno kada su zaposlenici obrazovaniji. Istraživanja su uglavnom potvrdila povezanost između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva (specifično, pojedinih dimenzija), ali ako vođa želi motivirati

zaposlenike iznad očekivanja i otkloniti ih od ispunjenja samo njihovih interesa, potrebno je transformacijsko vodstvo.

Iako je u navedenim istraživanjima kao mjerilo poduzetništva korištena poduzetnička orijentacija, moguće je pretpostaviti da će slična povezanost postojati između (transformacijskog i transakcijskog) vodstva i organizacijskog poduzetništva (koje mjeri stvarnu, a ne percipiranu razinu poduzetništva, za koji se stranoj literaturi najčešće koristi izraz *corporate entrepreneurship*<sup>18</sup>). Nadalje, takva istraživanja nisu provedena na primjerima velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

**H2: Stilovi vodstva značajno su povezani s organizacijskim performansama.**

**H2a: Transformacijsko vodstvo značajno je pozitivno povezano s organizacijskim performansama.**

**H2b: Transakcijsko vodstvo značajno je pozitivno povezano s organizacijskim performansama.**

**H2c: Povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskih performansi značajno je veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskih performansi.**

**H2d: *Laissez-faire* vodstvo značajno je negativno povezano s organizacijskim performansama.**

Osim što je dokazano kroz mnogobrojna istraživanja te je već postalo općepoznato i prihvaćeno, strateški menadžer je ključna osoba koja određuje smjer organizacije, a prema tome i rezultate poduzeća. Tako su Hambrick i Mason (1984., str. 198.) u okviru teorije „gornji ešalon menadžmenta“ (engl. *upper echelons theory*) oblikovali model prema kojem karakteristike više razine menadžmenta dijelom reflektiraju situaciju s kojom je organizacija suočena te zajedno rezultiraju određenim strateškim izborima (kao npr. inovacijom proizvoda), što u konačnici determinira organizacijske performanse.

Ako se želi osigurati uspješnost poduzeća, potrebno je istražiti koji stil vodstva pridonosi efikasnijem i efektivnijem poslovanju. Analizirajući karakteristike transformacijskog i transakcijskog vodstva moguće je pretpostaviti da će oba stila pridonijeti postizanju željenih

---

<sup>18</sup> Problematika oko naziva i sadržaja koncepta korporativno poduzetništvo pojašnjena je u poglavlju 3.1. *Razvoj koncepta organizacijskog poduzetništva.*

rezultata. Isto ne vrijedi za *laissez-faire* stil, pa će eventualna uspješnost organizacije vrlo vjerojatno biti rezultat „sretnih okolnosti“ i kratkoročna. Osim toga, pretpostavlja se veća povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva, nego između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva, što predstavlja vrijednu informaciju osobama na vrhu organizacijske piramide, jer implicira veću mogućnost utjecaja na željene ciljeve. Na taj način vođa može oblikovati stil (transformacijskog) vodstva koji će prije voditi organizacijskoj uspješnosti.

Smatra se da vođe koje opisuje transformacijsko vodstvo stimuliraju i naglašavaju svjesnost i interes u grupi ili organizaciji, povećavaju povjerenje i potiču zaposlenike da razmišljaju više o postignuću i rastu, a ne samo o opstanku. Transakcijsko vodstvo fokusira se na superviziju i efektivnost grupe i organizacije. Podređeni izvršavaju zadatke zato što će to rezultirati nagradom, odnosno kaznom ako zadaci nisu realizirani.

Mnogi su istraživači uglavnom potvrdili svoje hipoteze prema kojima je transformacijsko vodstvo značajnije povezano s višom razinom performansi (Howell i Avolio, 1993., str. 898.; Yang, 2008., str. 264.; Matzler i dr., 2008., str. 147.), međutim, velik broj istraživanja o povezanosti stila vodstva i organizacijskih performansi proveden je na primjeru malih i srednjih poduzeća (Elenkov, 2002.; O'Regan, Ghobadian i Sims, 2005.; Yang, 2008.; Matzler i dr., 2008.; Wang i Poutziouris, 2010.; Arham i Muenjohn, 2012.; İşcan, Ersari i Naktiyok, 2014.). Pritom, organizacijske performanse najčešće predstavljaju pokazatelji rasta i profitabilnosti (npr. rast prodaje, rast broja zaposlenika, rast tržišnog udjela, povrat na investirano, povrat na imovinu itd.), ali i nefinancijski pokazatelji (npr. zadovoljstvo kupaca i zadržavanje kupaca).

Istraživanja su utvrdila negativnu povezanost između *laissez-faire* vodstva i performansi poduzeća (Yang, 2008.; Arham i Muenjohn, 2012.; Arham, Muenjohn i Boucher, 2012.).

Analogno utjecaju vođe manjeg i srednjeg poduzeća na poslovnu uspješnost, pretpostavlja se ista povezanost između stila vodstva i organizacijskih performansi u velikim poduzećima usprkos njihovoj značajnijoj složenosti i postojanju većeg broja hijerarhijskih razina.

**H3: Organizacijsko poduzetništvo značajno je pozitivno povezano s organizacijskim performansama.**

**H3a: Inoviranje je značajno pozitivno povezano s organizacijskim performansama.**

**H3b: Pokretanje novog poslovnog pothvata značajno je pozitivno povezano s organizacijskim performansama.**

**H3c: Samoobnova postojećeg poduzeća značajno je pozitivno povezana s organizacijskim performansama.**

Organizacijsko poduzetništvo odnosi se na pojedince ili grupu pojedinaca koji poduzimaju aktivnosti radi iniciranja promjene unutar organizacije, prilagođavaju se, inoviraju, nastoje minimizirati rizik na način da su osobni ciljevi manje važni od stvaranja rezultata za organizaciju (Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013., str. 333.). Premda se ponekad organizacijsko poduzetništvo promatra kao jednodimenzionalan koncept, najčešće su istraživanja usmjerena na dimenzije organizacijskog poduzetništva, specifičnije na dimenzije poduzetničke orijentacije i to, inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Tako istraživači distinktivne dimenzije korporativnog poduzetništva promatraju odvojeno, čak navodeći da mogu imati vlastite prethodnike i posljedice, a mogu se ponekad promatrati i kao komplementarni elementi (Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013., str. 332.). Odabrani pristup u ovom radu je multidimenzionalan te se istražuje povezanost organizacijskog poduzetništva kroz dimenzije inoviranja, pokretanja novog poslovnog pothvata i samoobnove poduzeća s organizacijskim performansama.

Pozitivna veza između organizacijskog poduzetništva i performansi poduzeća potvrđena je u niz istraživanja (npr. Zahra, 1991., str. 278.; Dess, Lumpkin i Covin, 1997., str. 691.; Antoncic i Hisrich, 2001., str. 521.; Antoncic i Scarlat, 2005., str. 75.; Wiklund i Shepherd, 2005., str. 85.; Covin, Green i Slevin, 2006., str. 71.; Moreno i Casillas, 2008., str. 523.; Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013., str. 343.). Najčešće se kao mjere performansi organizacijskog poduzetništva koriste rast i profitabilnost (Covin i Slevin, 1991., str. 19.; Antoncic i Hisrich, 2001., str. 512.; Antoncic i Scarlat, 2005., str. 74.). Smatra se da organizacijsko poduzetništvo može rezultirati višim razinama rasta i profitabilnosti ili stvaranjem novog bogatstva u odnosu na organizacije koje ne razvijaju poduzetničko ponašanje (Kanter, 1984., Pinchot, 1985., Morris i dr., 2008. prema Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013., str. 335.). Rezultati malog broja istraživanja na primjeru malih i srednjih proizvodnih poduzeća u Hrvatskoj potvrđuju da poduzetnička orijentacija promatrana kao

jednodimenzionalni koncept pozitivno utječe na njihovu poslovnu uspješnost (Morić Milovanović, 2012.; Morić Milovanović i Laktašić, 2013.). Međutim, u svojem istraživanju Kolaković, Sisek i Morić Milovanović (2008.) nisu utvrdili značajnu povezanost između poduzetničkog intenziteta i performansi na uzorku od 35 velikih hrvatskih poduzeća. Razlog tomu nalaze u specifičnosti tranzicijske ekonomije u kojoj se nalazi Hrvatska, stoga postoji nesklonost riziku tih poduzeća. Ipak, u skladu s ranijim istraživanjima potvrđuju vezu između inovativnosti (kao jedne od dimenzija organizacijskog poduzetništva) i performansi poduzeća. Ovom istraživačkom hipotezom želi se potvrditi povezanost između organizacijskog poduzetništva, odnosno njegovih dimenzija (inoviranje, novi poslovni pothvat, samoobnova) i organizacijskih performansi na primjeru velikih poduzeća, što dosad nije istraživano.

#### **H4: Postoji statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateškog menadžera.**

Veoma se često smatra da su menadžeri, posebno izvršni direktori, više usmjereni na kratkoročne rezultate nego na uvećavanje dugoročne vrijednosti. Budući da se različiti oblici kompenziranja menadžera najčešće temelje na kratkoročnim financijskim performansama, menadžeri nisu motivirani na promicanje poduzetništva unutar organizacije (Zahra, 1996.; Beyer, Czarnitzki i Kraft, 2011.). Osim toga, projekti koji uključuju inoviranje nose rizik, koji često nisu spremni preuzeti, jer osim nagrade mogu izgubiti i položaj ili čak i posao (Holmström, 1989.; Lee i O'Neil, 2003.; Czarnitzki i Kraft, 2004.). Rezultati istraživanja pomalo su kontradiktorni. Dok neki pronalaze povezanost (iako nije značajna) između menadžerskog vlasništva i ulaganja u istraživanje i razvoj, drugi su pronašli povezanost između navedenih varijabli samo unutar pojedinih industrija (Zahra, 1996., str. 1719.). Navedeno svakako upućuje na potrebu istraživanja te problematike. Jedan dio literature usmjeren je na istraživanje povezanosti strukture vlasništva i inovativnosti najčešće promatrane kroz ulaganje u istraživanje i razvoj (Francis i Smith, 1995.; Lee i O'Neil, 2003.; Czarnitzki i Kraft, 2004.). Moguće je, međutim, da dvije organizacije imaju jednaka ulaganja u istraživanje i razvoj, a razlikuju se u inoviranju jer se resursima ne upravlja efikasno (Kochhar i David, 1996.).

Menadžer koji je vlasnik ili ima udio u vlasništvu nad poduzećem vjerojatnije će u većoj mjeri poticati i razvijati organizacijsko poduzetništvo, posebice ako je riječ o osnivaču, u odnosu na menadžere koji nisu ujedno i vlasnici poduzeća. Povećanjem udjela vlasništva



menadžer će se sve više ponašati kao vlasnik. Daily i dr. (2002., str. 391.) utvrdili su da je utjecaj izvršnog direktora na rezultate velikih poduzeća očitiji u poduzetničkim organizacijama, posebice kada je izvršni direktor i osnivač. Zahra, Neubaum i Huse (2000., str. 963.) utvrdili su da vlasništvo strateških menadžera (posjedovanje dionica poduzeća) utječe na korporativno poduzetništvo.

Colombo, Croce i Murtinu (2014.) zaključili su da visokotehnološka poduzetnička poduzeća s većim brojem vlasnika - menadžera (individualni vlasnik koji je uključen u menadžment organizacije i najčešće ima ulogu izvršenog direktora, tehničkog, financijskog direktora ili direktora marketinga) ostvaruju bolji rezultat u odnosu na poduzeća koja imaju pojedinačne dioničare koji nisu i menadžeri. Smatra se da poduzetnička poduzeća posjeduju inovativne ideje za nove proizvode i procese, ali često im nedostaju resursi i kompetencije za njihovu komercijalizaciju. Proširenje vlasništva omogućuje pristup dodatnim financijskim i/ili nefinancijskim resursima i kompetencijama. Vlasnici koji su aktivno uključeni u upravljanje organizacijom povećavaju znanje organizacije i smanjuju nedostatak financijskih sredstava.

Stoga se pretpostavlja da će u skladu s agencijskom teorijom (Jensen i Meckling, 1976.) u poduzećima u kojima je menadžer ujedno i vlasnik ili ima značajniji udio (50 ili više %) u vlasništvu nad poduzećem razina organizacijskog poduzetništva biti viša. Menadžersko vlasništvo se najčešće izražava kao postotak dionica koje posjeduje vrhovni menadžment (Francis i Smith, 1995.; Zahra, 1996.; Kochhar i David, 1996.; Himmelberg, Hubbard i Palia, 1999.; Cosh, Fu i Hughes, 2007.; Rhou, Li i Singal, 2019.). Budući da se u dioničkom društvu i društvu s ograničenom odgovornošću može odvajati vlasništvo od upravljanja, koristi se izraz „udio u poduzeću“, a ne samo vlasništvo dionica.

U skladu sa svrhom empirijskog istraživanja i na temelju teorijske podloge opisane u prethodnim poglavljima, a u skladu sa znanstvenim hipotezama postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakva je valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta korištenog za prikupljanje podataka o analiziranim konceptima?
2. Koje su općenite karakteristike uzorka ovoga istraživanja?
3. Kako analizirana poduzeća ocjenjuju stil vodstva?
4. Postoji li razlika u stilovima vodstva s obzirom na spol strateških menadžera?
5. Kako analizirana poduzeća vrednuju organizacijsko poduzetništvo?

6. Postoji li razlika u organizacijskom poduzetništvu s obzirom na spol strateških menadžera?
7. Postoji li razlika u organizacijskom poduzetništvu s obzirom na dinamičnost okoline poduzeća?
8. Kako su ocijenjene organizacijske performanse u analiziranim poduzećima?
9. Koje su dimenzije organizacijskog poduzetništva?
10. Kakva je povezanost između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva?
11. Je li povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva veća u odnosu na transakcijsko vodstvo i organizacijsko poduzetništvo?
12. Kakva je povezanost između stilova vodstva i organizacijskih performansi?
13. Je li povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskih performansi veća u odnosu na transakcijsko vodstvo i organizacijske performanse?
14. Kakva je povezanost između organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi?
15. Postoji li razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio?

Odgovori na ova istraživačka pitanja smatraju se relevantnom osnovom empirijskog testiranja temeljnih koncepata ovoga istraživanja, odnosno teorijski pretpostavljenih odnosa.

## **6.2. Metodologija istraživanja**

Ovo poglavlje obuhvaća detaljan prikaz provedbe empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije: opis empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja, postupak oblikovanja istraživačkog instrumenata, temeljna obilježja statističkih metoda za obradu podataka dobivenih empirijskim istraživanjem te osvrt na etički aspekt istraživanja.

### **6.2.1. Empirijsko istraživanje, uzorak i protokol istraživanja**

Pristupi istraživanju su pozitivistička društvena znanost, interpretativna društvena znanost i kritička društvena znanost (Neuman, 2014.). *Pozitivistička društvena znanost* je organizirana metoda za kombiniranje deduktivne logike s preciznim empirijskim promatranjima ponašanja pojedinca kako bi se otkrio i potvrdio skup vjerojatnih zakonitosti uzročnih odnosa koji se može koristiti za predviđanje općih obrazaca ljudske aktivnosti. *Interpretativni pristup* je

sustavna analiza društveno smislenog djelovanja kroz izravno detaljno promatranje ljudi u prirodnom okruženju u svrhu razumijevanja i tumačenja kako ljudi stvaraju i održavaju svoje društvene svjetove. *Kritička društvena znanost* definira društvene znanosti kao kritički proces ispitivanja koji nadilazi površinske iluzije radi otkrivanja stvarnih struktura u materijalnom svijetu sa svrhom pomaganja ljudima da promijene uvjete i izgrade bolji svijet. Većina društvenih istraživanja temelji se na prva dva pristupa. U ovom istraživanju primijenjen je pozitivistički pristup. Svaki pristup karakteriziraju različite društvene teorije i različite istraživačke tehnike. Pristupi su slični programu istraživanja, istraživačkoj tradiciji ili znanstvenoj paradigmi. Paradigma predstavlja opći organizacijski okvir za teoriju i istraživanje koje uključuje osnovne pretpostavke, ključna pitanja, modele kvalitetnog istraživanja i metode za traženje odgovora.

S aspekta metodološkog pristupa istraživanja se dijele na kvantitativna i kvalitativna te njihovu kombinaciju (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 12.). Kvantitativna istraživanja temelje se na kvantificiranju pojava, odnosno njihovom brojčanom iskazivanju i odgovaraju na pitanje „koliko“. Društvena istraživanja i eksperimenti su osnovni primjeri kvantitativnih istraživanja te su evaluirani na temelju snaga i slabosti statističkih metoda i analiza (De Vaus, 2001.). Kvalitativna istraživanja usmjerena su na opisivanje pojava te odgovaraju na pitanja „zašto“, „kada“, „gdje“ itd. Studije slučaja najčešći su primjer kvalitativnih istraživanja, a podrazumijevaju interpretativni pristup podacima, proučavaju pojave u svojem kontekstu i uzimaju u obzir subjektivna značenja koja ljudi unose u situaciju (De Vaus, 2001.). Istraživanja kombiniranim pristupom isprepliću kvantitativne i kvalitativne metode, što omogućuje opisivanje i kvantificiranje proučavanih pojava.

Doktorska disertacija temelji se na kvantitativnom istraživačkom pristupu. Osnova ovog pristupa je „oslanjanje na teoriju ili hipotezu, odnosno istraživanje služi provjeri postavljene teorije ili hipoteze. (...) Istraživanja u okviru ovog pristupa su oblikovana kako bi osigurala objektivnost, pouzdanost i mogućnost poopćavanja“ (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 16.). Prednosti kvantitativnog pristupa jesu sljedeće: uključuje veći broj ispitanika i opsežnije istraživanje, nudi veći stupanj objektivnosti i točnosti rezultata, omogućava ponavljanje te usporedbu i analizu u odnosu na slična istraživanja, smanjuje se subjektivnost jer se istraživač distancira od ispitanika i pojave koju istražuje. S druge strane, nedostaci pristupa su: prikupljaju se podaci užeg obuhvata i ponekad površni podaci, rezultati ne nude detaljna objašnjenja jer se temelje na numeričkim opisima, događaj/ponašanje se

izdvaja iz stvarnog okruženja i ignorira se efekte varijabli koje nisu uključene u model, odgovori su unaprijed definirani pa standardizirani upitnik može odražavati više mišljenje istraživača nego ispitanika (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010.; Steckler i dr., 1992.; Weinreich, 1996.). Usmjerenje ovog istraživanja je na prikupljanju kvantitativnih podataka, odnosno istraživanje je statističko-analitičko.

Uzorak je dio populacije na kojem se provodi istraživanje i na temelju kojega se zaključuje o cijeloj populaciji. Način na koji će se oblikovati uzorak utjecat će na točnost podataka prikupljenih upitnikom kao i njihova generalizacija. Postoje dvije široke kategorije strategija oblikovanja uzorka: uzorak koji će točno predstavljati populaciju i sve ostale. U kvantitativnim istraživanjima najčešće se koristi prva strategija, a ostalo u kvalitativnim istraživanjima (Neuman, 2014.).

Oblikovanje uzorka vrši se na sljedeći način (Neuman, 2014.):

- *Slučajni uzorak* podrazumijeva da svaki element u populaciji ima jednaku vjerojatnost da bude odabran u uzorak.
- *Sustavni uzorak* je slučajni uzorak u kojem istraživač odabire svaki  $n$ -ti (npr. treći ili dvanaesti) subjekt koristeći interval oblikovanja uzorka.
- *Stratificirani uzorak* predstavlja slučajni uzorak u kojem istraživač najprije identificira skup međusobno isključivih kategorija i zatim koristi slučajni uzorak za odabir subjekata iz svake kategorije.
- *Klaster* se odnosi na vrstu slučajnog uzorka koji koristi više faza i često se koristi za pokrivanje širokih geografskih područja u kojima su agregirane jedinice odabrane slučajno, a zatim se uzorci oblikuju iz agregiranih jedinica ili klastera.

U ovom istraživanju koristit će se slučajni uzorak. Inferencijalna statistika uglavnom zahtijeva slučajni uzorak, što povećava vjerojatnost da će uzorak biti reprezentativan. Iako postoje druge tehnike za pribavljanje reprezentativnog uzorka, slučajni uzorak se smatra najboljom metodom (Marczyk, DeMatteo i Festinger, 2005., str. 220.). Ciljana populacija u ovom istraživanju jesu velika poduzeća u Hrvatskoj. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 78/15) velika poduzeća su ona koja prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta navedena za srednja poduzeća: (1) ukupna aktiva u vrijednosti od 150.000.000,00 kuna, (2) prihod u iznosu od 300.000.000,00 kuna i (3) prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250. Ovisno o odabiru izvora za identificiranje broja velikih poduzeća moguće je uočiti

određena odstupanja. Tako Financijska agencija u 2018. godini navodi 360 velikih poduzeća, dok časopis Privredni vjesnik izdaje publikaciju o 400 najvećih poduzeća u koje uključuje i srednje velika poduzeća. Za potrebe istraživanja korištena je baza podataka Hrvatske gospodarske komore (HGK) koja omogućuje filtriranje poduzeća prema kriteriju veličine. Odabirom kriterija pretrage (filtera) „velika poduzeća“ izlistana su 334 aktivna subjekta sa sljedećim podacima: matični broj poduzeća, naziv poduzeća, županija, podaci za kontakt (adresa, telefon i telefaks, e-pošta), godina osnivanja te ime i prezime direktora ili predsjednika uprave. Za dodatne informacije te provjeru navedenih podataka korišten je portal Fininfo.hr koji omogućuje pretraživanje poduzeća i sadrži osnovne informacije o poduzeću (npr. djelatnost, veličinu, status, godinu osnivanja, imena vlasnika i osoba zaduženih za zastupanje itd.). Za pribavljanje podataka o članovima uprave i njihove e-adrese korištene su i *web*-stranice poduzeća.

Budući da se istražuje stil vodstva vrhovnog menadžmenta i organizacijsko poduzetništvo u velikim poduzećima, članovima uprave tih poduzeća poslan je upit za sudjelovanje u istraživanju. Oni su ključni donositelji strateških odluka i imaju pregled nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća, upoznati su s poslovnim rezultatima te se smatraju relevantnim za ocjenu razine poduzetništva u svojim poduzećima. Osnovni razlog odabira velikih poduzeća pojašnjen je prilikom definiranja problema istraživanja. Naime, danas se i od velikih poduzeća traži da brže reagiraju na promjene u okruženju i osiguraju kontinuitet u redovitom poslovanju, a to mogu ako razvijaju poduzetnički potencijal svojih zaposlenika. Ujedno, od velikih poduzeća se očekuje značajniji razvoj novih proizvoda/usluga, procesa i formiranje novih poduzeća zbog najčešće veće raspoloživosti financijskih mogućnosti te znanja i sposobnosti ljudskog potencijala. Međutim, to ne znači da se ona i ponašaju poduzetnički. Pregledom dostupne literature uočeno je da je najveći broj istraživanja proveden na malim i srednjim poduzećima koja se *a priori* smatraju poduzetničkima dok su istraživanja na primjeru velikih poduzeća rijetka. Jedan od razloga je dostupnost ispitanika. Općenito je problem društvenih istraživanja nevoljkost potencijalnih ispitanika da sudjeluju u procesu istraživanja. Taj je problem izraženiji kada je riječ o najvišoj razini menadžmenta koja je nesklona izdvojiti vrijeme za popunjavanje anketnog upitnika ispričavajući se prekomjernim obvezama. Imajući na umu da je i broj velikih poduzeća značajno manji od malih i srednjih poduzeća, teže je prikupiti minimalan broj ispitanika u uzorak.

Empirijsko istraživanje provedeno je u razdoblju od travnja do kolovoza 2018. godine. Upit za sudjelovanjem u istraživanju upućen je na e-adrese članova uprave. E-pošta upućena ispitanicima sadržavala je informacije o temi i svrsi istraživanja, molbu za sudjelovanjem u istraživanju, URL poveznicu za pristup *online* upitniku; zajamčena je anonimnost ispitanika. E-pošta je poslana na 931 adresu. Ukupno je ispunjeno 328 upitnika, od čega 211 samo djelomično, pa je analizom obuhvaćeno 117 upitnika, što čini povrat od 12,57 %. Povrat se smatra prihvatljivim jer je na razini prosječne stope povrata (10 – 15 %), kada se upit za sudjelovanjem u istraživanju šalje vrhovnom menadžmentu (Hambrick, Geletkanycz i Fredrickson, 1993.; Kearneya, Hisrich i Antoncic, 2013.; Lerchenmueller, 2014.; McDougall i dr., 1994.).

*Online* upitnik oblikovan je primjenom alata otvorenog koda LimeSurvey koji mogu koristiti osobe koje posjeduju elektronički identitet u sustavu AAI@EduHr. Alat omogućuje pregledavanje odgovora izravno u aplikaciji, ali je rezultate ankete moguće izvesti kao Microsoft Excel ili SPSS datoteke.

### **6.2.2. Opis istraživačkog instrumenta**

Anketni upitnik je najčešće korišten instrument u istraživanjima iz područja društvenih znanosti (Neuman, 2014.). Većina anketnih upitnika ispituje velik broj ljudi (koji se obično zovu ispitanici) o njihovom ponašanju, stavovima/vjеровanjima/mišljenju, karakteristikama, očekivanjima u prošlosti ili sadašnjosti. Iz tog su razloga anketni upitnici prikladni kada se želi istražiti osobne stavove ili ponašanja ispitanika. Obično se postavlja odjednom velik broj pitanja radi prikupljanja opisnih podataka i testiranja više hipoteza u jednom istraživanju.

U ovom istraživanju korišten je anketni upitnik s pitanjima zatvorenog tipa. Postoji nekoliko prednosti takvih pitanja (Neuman, 2014., str. 333.): ispitanicima je lakše i brže odgovoriti, lakše je usporediti odgovore različitih ispitanika, lakše je kodirati i provesti statističku analizu, ispitanici će biti spremniji odgovarati na „osjetljive“ teme, lakše je odgovoriti ispitanicima koji su manje pismeni ili se lošije izražavaju, ponuđeni odgovori mogu pojasniti značenje pitanja. S druge strane postoje i nedostaci takvih pitanja (Neuman, 2014., str. 333.): mogu predložiti ideje kojih se ispitanik inače ne bi sjetio, ispitanici koji nemaju mišljenje ili potrebno znanje mogu odgovoriti, ispitanici mogu biti nezadovoljni zbog nepostojanja

odgovora koji oni žele dati, može biti zbunjujuće ako postoji puno (npr. 20) mogućih izbora odgovora, pogrešno tumačenje pitanja može proći nezapaženo, razlike između odgovora ispitanika mogu biti zamagljene, moguće je označavanje pogrešnog odgovora, prisiljava ispitanike na davanje jednostavnih odgovora na složena pitanja, prisiljava ispitanike na izbor koji ne bi napravili u stvarnom svijetu.

Samodizajnirani anketni upitnik sadrži određene varijable iz prethodno testiranih instrumenata koji su utvrđeni pri teorijskom dijelu istraživanja, a u manjem opsegu uključena su i vlastita pitanja. U svrhu provjere valjanosti sadržaja dva su eksperta (iz područja istraživanja) neovisno prosuđivala sadržaj anketnog upitnika. Osim toga, dva stručnjaka iz prakse (pripadnici vrhovnog menadžmenta) detaljno su proučila upitnik kako bi se provjerila jasnoća pitanja i dobila povratna informacija. Nakon uvaženih sugestija i izvršenih manjih korekcija izrađena je konačna verzija upitnika.

Anketni upitnik obuhvaća pet tematskih cjelina (prilog 1). Prva cjelina odnosi se na *stil vodstva* strateških menadžera za čije istraživanje je korišten Višefaktorski upitnik vodstva (MLQ (5X- Short Form)) koji su razvili Bass i Avolio (Tejeda, Scandura i Pillai, 2001.; Muenjohn i Armstrong, 2008.), a obuhvaća 36 tvrdnji koje se odnose na dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva te *laissez-faire* vodstvo.<sup>19</sup> Prilikom ispitivanja stavova strateških menadžera korištena je Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta u rasponu od 1 (sa značenjem „uopće se ne slažem“) do 5 (sa značenjem „u potpunosti se slažem“).

Druga cjelina odnosi se na *organizacijsko poduzetništvo*. Kao osnova za izradu pitanja korištena je ljestvica *Corporate Entrepreneurship Scale* koji je razvio Zahra (1991., 1993.b) i upitnik koji ispituje inovacijske aktivnosti u poduzećima u zemljama članicama Europske unije – The Community Innovation Survey.<sup>20</sup> Tvrdnje se odnose na dimenzije organizacijskog poduzetništva: pokretanje novog poslovnog pothvata, inoviranje i samoobnova postojećeg poduzeća. Dimenzije „pokretanje novog poslovnog pothvata“ i „samoobnova postojećeg poduzeća“ ocjenjivane su primjenom Likertove skale s pet stupnjeva intenziteta u rasponu od 1 (sa značenjem „izrazito mali naglasak“) do 5 (sa značenjem „izrazito velik naglasak“). Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta korištena je i pri vrednovanju dimenzije

<sup>19</sup> Detaljnije o upitniku u poglavlju 2.5. *Instrumenti za mjerenje stilova vodstva*

<sup>20</sup> Upitnik je dostupan na poveznici: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>

„inoviranje“, ali s drugačijim značenjem: 1 podrazumijeva „značajno se smanjio“, a 5 „značajno se povećao“. Pored toga dva pitanja zatvorenog tipa s višestrukim izborom (i jednim mogućim odgovorom) odnose se na prosječan udio prihoda u ukupnom prihodu poduzeća ostvaren prodajom proizvoda i/ili usluga koji nisu postojali 3 godine ranije te na prosječan udio prihoda ostvaren realizacijom novih poslova.

Treća cjelina ispituje *performanse poduzeća*. Ispitanici su ocjenjivali kvantitativne i kvalitativne performanse koristeći Likertovu skalu od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja „značajno ispod prosjeka djelatnosti“, a 5 „značajno iznad prosjeka djelatnosti“. Kvalitativni aspekt performansi ocjenjivali su Likertovom skalom od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja „značajno smanjenje“, a 5 „značajno povećanje“. Mjerilo uspješnosti poduzeća su kvantitativne (uglavnom financijske) i kvalitativne (nefinancijske) organizacijske performanse koje su najčešće korištene pri istraživanju organizacijskog poduzetništva i vodstva.

Četvrta cjelina ispituje *dinamičnost okoline*. Tvrdnje su uglavnom preuzete iz literature (Zahra, 1991., 1993.b), a opisuju promjene u različitim segmentima vanjske okoline. Procjena slaganja s tvrdnjama izvršena je primjenom Likertove skale od 1 do 5, pri čemu je 1 predstavlja „jako male promjene“, a 5 „jako velike promjene“.

Peta cjelina odnosi se na *opće podatke*, a uključuje pitanja o poduzeću i ispitaniku i to: naziv poduzeća, godinu osnivanja poduzeća, oblik vlasništva, djelatnost poduzeća te prosječan broj zaposlenika. Pitanja o ispitaniku sadržavala su pitanje o njegovu vlasničkom udjelu u poduzeću, vrijeme provedeno u upravi ili menadžmentu analiziranog poduzeća te ukupno na rukovodećim položajima, dob i spol ispitanika.

Mjerni instrument mora zadovoljiti minimum psihometrijskih zahtjeva koji omogućuju postizanje točnosti i relevantnosti metode mjerenja. Pouzdanost i valjanost su najčešći i najvažniji psihometrijski koncepti (Marczyk, DeMatteo i Festinger, 2005., str. 102.). Pouzdanost (engl. *reliability*) se odnosi na dosljednost i stabilnost mjere određenog koncepta, odnosno dosljednost i stabilnost ocjena dobivenih korištenjem instrumenta kroz vrijeme i u različitim uvjetima (Chandler i Lyon, 2001.; Marczyk, DeMatteo i Festinger, 2005.; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010.). Pouzdanost mjernih ljestvica provjerena je *Cronbach alpha koeficijentom* koji pokazuje stupanj interne konzistentnosti (dosljednosti) svakog koncepta.



Valjanost (engl. *validity*) se odnosi na opseg u kojem prikupljeni podaci zaista mjere konstrukt koji se istražuje. Iako postoji nekoliko vrsta valjanosti, nema statističkih testova kojima bi se ona provjerila (Vavra, 1997. prema Raspor, 2012.). Valjanost konstrukata nastojala se osigurati jasnim opisom područja istraživanja, ciljanog uzorka i razina analize, specifičnih uvjeta i očekivanih rezultata. Valjanost sadržaja provjerena je pribavljanjem povratnih informacija od eksperata iz istraživanog područja i vrhovnih menadžera. Osim toga mjerni instrument oblikovan je na temelju relevantne znanstvene literature, tj. već provjerenih mjernih instrumenata. Valjanost statističkih zaključaka postiže se provjeravanjem prikladnosti statističkih procedura, odnosno zadovoljenjem preduvjeta za primjenu odabrane statističke metode.

### **6.2.3. Metode obrade podataka**

Ranije opisani konceptualni model pretpostavka je za utvrđivanje odnosa između definiranih varijabli. Na temelju postavljenih hipoteza korištene su odgovarajuće metode statističke analize. Uobičajeno se koriste deskriptivna i inferencijalna statistička analiza. Deskriptivna analiza odnosi se na uređivanje i svrstavanje podataka s ciljem da se dobije opisna informacija i obično predstavlja prvi korak analize podataka. Time se nastoji sažeti velika količina podataka u svrhu njezine interpretacije (Marušić i Vranešević, 1997., str. 293.). Inferencijalna analiza odnosi se na analizu jedne varijable (univarijatna analiza), analizu dviju varijabli (bivarijatna analiza) i analizu više varijabli (multivarijatna ili višedimenzionalna analiza). Inferencijalna statistička analiza omogućuje spoznaje o povezanosti između istraživanih varijabli, razlikama između istraživanih varijabli, ali i statističkoj značajnosti tih postupaka (Raspor, 2012.). Inferencijalna statistika omogućuje istraživačima da na temelju uzorka generiraju zaključke o populaciji (Marczyk, DeMatteo i Festinger, 2005., str. 209.).

Za statističku obradu podataka korišten je računalni program IBM SPSS Statistics 25.0 (*Statistical Package for Social Science*). U nastavku su sažeto predstavljene korištene metode analize.

Izračunavanjem osnovnih parametara deskriptivne analize (aritmetička sredina, mod, standardna devijacija, koeficijent asimetrije) opisat će se uzorak i ocijeniti glavni koncepti u istraživačkom modelu. Univarijatnom deskriptivnom analizom ispitana je normalnost

distribucije podataka promatranih varijabli (histogramom, izračunom koeficijenta simetričnosti i zaobljenosti).

T-test će se koristiti za utvrđivanje razlike u ocjeni stilova vodstva s obzirom na spol ispitanika, odnosno strateških menadžera. Primjenom analize varijance (ANOVA) istražiti će se razlike u organizacijskom poduzetništvu u odnosu na dinamičnost okoline te razlike u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateškog menadžera.

Faktorska analiza koristit će se u analizi koncepta organizacijskog poduzetništva kako bi se izdvojile dimenzije koje će sadržavati odgovarajuću količinu informacija iz originalnih varijabli. Izlučeni faktori koristit će se u regresijskoj analizi.

Analizom pouzdanosti ocijenit će se stupanj pouzdanosti mjernog instrumenta. U tu se svrhu koristi Cronbach alpha koeficijent.

Bivarijatna analiza odnosno korelacijska analiza omogućit će utvrđivanje povezanosti između pojedinih koncepata, odnosno između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva, stilova vodstva i organizacijskih performansi te organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.

Hijerarhijska višestruka regresijska analiza provest će se kako bi se utvrdio uzročno-posljedični odnos između pojedinih koncepata, odnosno između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva, stilova vodstva i organizacijskih performansi te organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi. U hijerarhijskoj regresiji (engl. *hierarchical regression*) prediktori se određuju na temelju prethodnih istraživanja, a istraživač samostalno odlučuje o redoslijedu njihova unosa u model (Pallant, 2011, str. 149.). U prvom modelu nezavisnu varijablu predstavlja stil vodstva, a zavisnu varijablu organizacijsko poduzetništvo te organizacijske performanse, a u sljedećem modelu nezavisnu varijablu predstavlja organizacijsko poduzetništvo, a zavisnu varijablu organizacijske performanse. Kontrolna varijabla je dinamičnost okoline.

#### **6.2.4. Etički aspekt istraživanja**

U prethodnim poglavljima opisan je metodološki aspekt istraživanja jer primjenom znanstvenih metoda istraživači mogu dobiti valjane i pouzdane rezultate koji mogu unaprijediti znanstvena saznanja. Istovremeno istraživači moraju voditi računa o etičkom aspektu kako bi se osigurala vjerodostojnost rezultata i spoznaja do kojih se došlo u procesu istraživanja. Odnosi se na „primjenu etičkih načela i prikladnost ponašanja u pripremi i provedbi istraživanja te analizi i interpretaciji rezultata“ (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 5.). Etičke dileme mogu se pojaviti u različitim fazama istraživanja: u fazi prikupljanja i korištenja izvora literature, u fazi izrade nacrtu istraživanja, u pristupanju ispitanicima, u fazi prikupljanja podataka i u fazi analize i interpretacije rezultata (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 5-7.).

Etičnost u fazi prikupljanja i korištenja izvora literature te u fazi izrade nacrtu istraživanja osigurana je prikladnim pristupom prema tuđem intelektualnom vlasništvu i autorskom pravu, odnosno, preuzimanje tuđih teorijskih spoznaja ili empirijskih rezultata označeno je pozivanjem na izvor. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, u popratnom pismu informirani su o svrsi istraživanja te je ponuđena mogućnost dostave rezultata istraživanja na temelju iskazanog interesa. Ispitanicima je osigurana anonimnost te se prikupljeni podaci smatraju povjerljivima, odnosno prezentirat će se u agregiranom obliku. Ispitanici su na dobrovoljnoj osnovi navodili naziv poduzeća i svoje kontaktne podatke. Time se nastojala osigurati etičnost u pristupanju ispitanicima. U fazi prikupljanja podataka etičnost se osigurava objektivnim pristupom, bilježenjem točnih i potpunih podataka. Opisom istraživačkih i analitičkih procedura postiže se etičnost u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata. I nadalje se zadržava objektivnost i izbjegava selektivnost; prikazani su istiniti podaci i zaključci se temelje na stvarnim rezultatima.

### **6.3 Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja**

U poglavljima koja slijede predstaviti će se opće karakteristike uzorka istraživanja, stilovi vodstva vrhovnog menadžmenta i organizacijsko poduzetništvo u istraživanim poduzećima. Nakon toga slijedi analiza povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi te prosudba istraživačkih hipoteza.

### 6.3.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja

U svrhu utvrđivanja ekonomske snage velikih poduzeća u nastavku su prikazani usporedivi podaci za velika, srednja, mala i mikropoduzeća. Prema podacima Financijske agencije navedenim u tablici 4 i grafikonu 1 u usporedbi sa srednjim, malim i mikropoduzetnicima<sup>21</sup> veliki poduzetnici ostvaruju gotovo dvostruko više prihoda i dobiti, iako je broj zaposlenika približno jednak u svim kategorijama. Pritom je broj velikih poduzetnika najmanji i iznosi 360, dok je u 2018. godini najviše (117 942) bilo mikropoduzetnika.

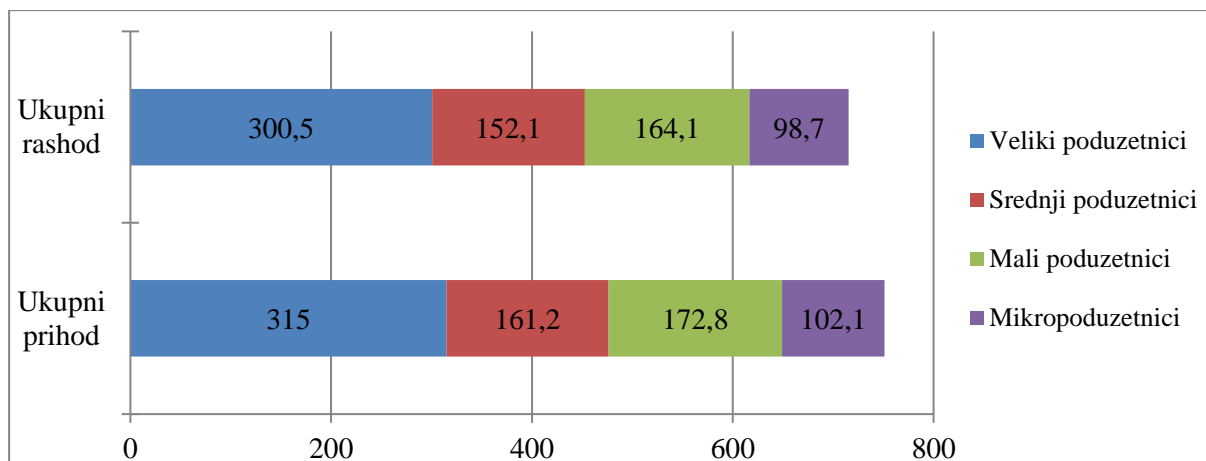
**Tablica 4: Broj zaposlenika, ukupni prihod, ukupni rashod i neto dobit u milijardama kuna prema veličini poduzetnika (2018. godina)**

Veličina poduzetnika		Broja zaposlenika	Ukupni prihod	Ukupni rashod	Neto dobit
			(u milijardama kuna)		
<b>Veliki poduzetnici (360)</b>	broj	263 465	315	300,5	11,8
	udio (%)	27,8	42	42	41,9
<b>Srednji poduzetnici (1 498)</b>	broj	184 278	161,2	152,1	7,8
	udio (%)	19,6	21,5	21,3	27,4
<b>Mali poduzetnici (11 317)</b>	broj	238 392	172,8	164,1	6,6
	udio (%)	25,4	23	22,9	23,4
<b>Mikropoduzetnici (117 942)</b>	broj	255 819	102,1	98,7	2
	udio (%)	27,2	13,6	13,8	7,2

Izvor: obrada autorice prema: Financijska agencija, Novosti: U 28,2 milijardi kuna neto dobiti poduzetnika udio velikih i srednjih 69,3 %

<https://www.fina.hr/-/u-28-2-milijardi-kuna-neto-dobiti-poduzetnika-udio-velikih-i-srednjih-69-3-> (10. 7. 2019.)

<sup>21</sup> U ovom dijelu izraz „poduzetnici“ se koristi za poduzeća jer je taj izraz korišten u Zakonu o računovodstvu (NN 78/15) koji definira kriterije za određivanje veličine poduzetnika/poduzeća.



Izvor: obrada autorice prema: Financijska agencija, Novosti: U 28,2 milijardi kuna neto dobiti poduzetnika udio velikih i srednjih 69,3 %

<https://www.fina.hr/-/u-28-2-milijardi-kuna-neto-dobiti-poduzetnika-udio-velikih-i-srednjih-69-3-> (10. 7. 2019.)

### **Grafikon 1: Struktura ukupnih prihoda i rashoda u milijardama kuna prema veličini poduzetnika (2018. godina)**

Navedeno upućuje na ekonomsku snagu velikih poduzeća jer, iako ih ima najmanje, njihov ukupni prihod iznosi gotovo sumu prihoda srednjih i malih poduzetnika.

Istraživački uzorak obuhvaća odgovore 117 ispitanika. U nastavku će se prikazati struktura ispitanika, odnosno poduzeća s obzirom na vlasničku strukturu, starost poduzeća, broj zaposlenika i temeljnu djelatnost.

S obzirom na oblik vlasništva poduzeća su klasificirana u četiri skupine:

- pretežito u privatnom domaćem vlasništvu
- pretežito u privatnom stranom vlasništvu
- pretežito u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave
- pretežito u privatnom vlasništvu, ali pod snažnim utjecajem države.

Poznavanje vlasničke strukture poduzeća može dati informacije o efektima vlasničke strukture na organizacijsko poduzetništvo (tablica 5).

**Tablica 5: Vlasnička struktura poduzeća u uzorku**

Vlasnička struktura	Frekvencija	Postotak
pretežito u privatnom domaćem vlasništvu	46	39,3
pretežito u privatnom stranom vlasništvu	50	42,7
pretežito u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave	16	13,7
pretežito u privatnom vlasništvu, ali pod snažnim utjecajem države	5	4,3
UKUPNO	117	100,0

Izvor: obrada autorice

Prema rezultatima istraživanja moguće je uočiti da je ukupno 96 poduzeća u privatnom vlasništvu i približno jednako su distribuirani s obzirom na to jesu li u domaćem ili stranom vlasništvu. Njih gotovo 14 % pretežito je u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave, čemu se može priključiti i 4,3 % poduzeća u privatnom vlasništvu, ali pod snažnim utjecajem države.

Analiza starosti poduzeća ukazuje na to da je prosječna starost poduzeća u trenutku istraživanja 42,15 godina, pri čemu je najmlađe poduzeće staro 5 godina, a najstarije poduzeće postoji već 164 godine (tablica 6). S obzirom na širok raspon i posljedično vrlo veliku raspršenost poduzeća u uzorku, polovica poduzeća postoji manje od 27 godina i druga polovica koja djeluje već više od 27 godina. U uzorku ima najviše poduzeća (njih 12) koja postoje već 27 godina na tržištu. S obzirom na to da je riječ o velikim poduzećima, očekivano je da poduzeća duže vrijeme postoje na tržištu.

**Tablica 6: Starost poduzeća u uzorku**

	N	Minimum	Maksimum	Mod	Medijan	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Starost poduzeća	117	5	164	27	27	42,15	34,872

Izvor: obrada autorice

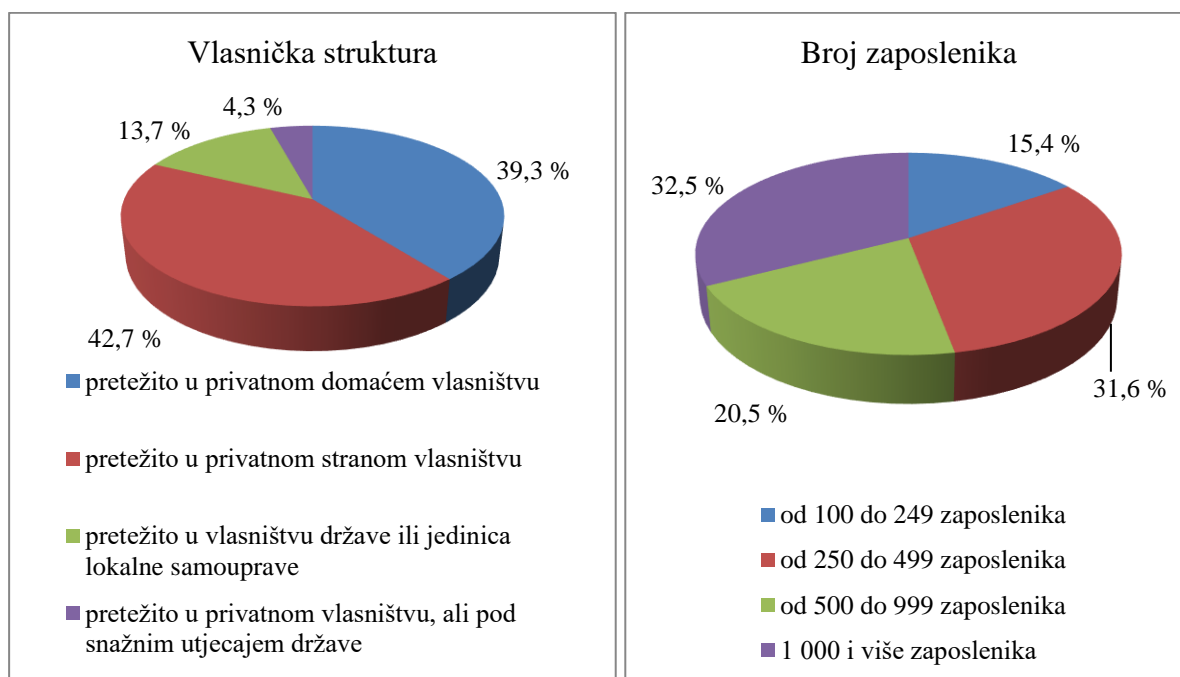
Budući da je broj zaposlenika jedan od kriterija koji opisuje veličinu poduzeća, u nastavku su navedeni podaci o broju zaposlenika u analiziranim poduzećima.

**Tablica 7: Broj zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Broj zaposlenika	Frekvencija	Postotak
od 100 do 249 zaposlenika	18	15,4
od 250 do 499 zaposlenika	37	31,6
od 500 do 999 zaposlenika	24	20,5
1 000 i više zaposlenika	38	32,5
UKUPNO	117	100,0

Izvor: obrada autorice

Analizirajući broj zaposlenika (tablica 7) moguće je uočiti da je broj poduzeća u uzorku s obzirom na broj zaposlenika razmjerno ravnomjerno raspoređen, odnosno, 47 % poduzeća zapošljava do 499 zaposlenika dok 53 % poduzeća zapošljava preko 500 zaposlenika. Potrebno je istaknuti da najveći broj poduzeća, njih 38, zapošljava više od 1 000 zaposlenika.



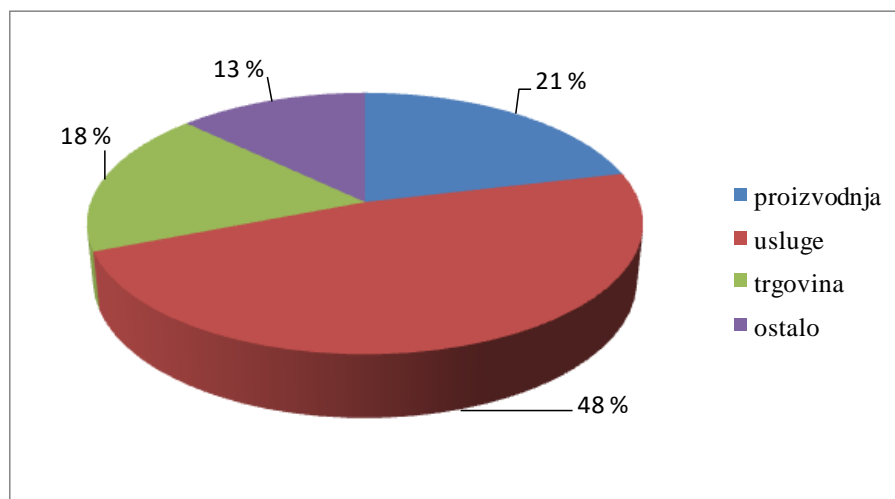
Izvor: obrada autorice

**Grafikon 2: Vlasnička struktura i broj zaposlenika poduzeća u uzorku**

Iz podataka prikazanih u grafikonu 2 moguće je uočiti da je najveći broj (42,7 %) istraživanih poduzeća u privatnom stranom vlasništvu, pri čemu poduzeća u uzorku zapošljavaju u

najvećoj mjeri (32,5 %; 38) 1 000 i više zaposlenika. Iako valja istaknuti da gotovo jednak udio (31,6 %, 37) imaju i poduzeća koja zapošljavaju od 250 do 499 zaposlenika.

U opisu temeljne djelatnosti korištena je Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD), ali radi preglednosti prikaza poduzeća su grupirana u četiri kategorije:<sup>22</sup> proizvodnja, usluge, trgovina i ostalo (grafikon 3).



Izvor: obrada autorice

### Grafikon 3: Djelatnost poduzeća

Pregledom temeljnih djelatnosti u kojima se nalaze analizirana poduzeća vidljivo je da se njih 48 % bavi uslugama, zatim 21 % poduzeća proizvodnjom i 18 % trgovinom. Najmanji je broj poduzeća u kategoriji „ostalo“ (13 %).

Osim karakteristika poduzeća valja opisati uzorak s obzirom na značajke ispitanika posebice jer se istražuje stil vodstva vrhovnih menadžera.

Tablica 8 sadrži podatke o spolu i dobi ispitanika. Od 117 ispitanika tri ispitanika nisu upisala podatke o starosti, te su prikazani podaci za 114 ispitanika s obzirom na dob.

<sup>22</sup> Prema NKD-u u skupinu „proizvodnja“ uključene su oznake 01(xx)-33(xx), u skupinu „usluge“ uključene su oznake 35(xx)-39(xx), 41(xx)-43(xx), 49(xx)-68(xx), u skupinu „trgovina“ uključene su oznake 45(xx)-47(xx) i skupinu „ostalo“ uključene su oznake 69(xx)-99(xx).



**Tablica 8: Demografske karakteristike ispitanika**

Demografske karakteristike	Frekvencija	Postotak
<b>SPOL</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>
muški	84	71,8
ženski	33	28,2
<b>DOB</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>
do 45	51	44,74
od 46 do 55	46	40,35
više od 55	17	14,91

Izvor: obrada autorice

U anketnom upitniku ispitanici su navodili svoju dob koja je u tablici 9 prikazana kroz tri kategorije radi jednostavnijeg tumačenja i analize. Najveći broj ispitanika (97; 85,09 %) ima manje od 55 godina, dok njih 17 (14,91 %) ima više od 55 godina. Iako najmlađi član vrhovnog menadžmenta ima 32, a najstariji 77 godina, najviše menadžera (njih 8) ima 40 godina i 52 godine. Prosječna dob članova uprave i vrhovnog menadžmenta iznosi 47 godina. Na temelju navedenih podataka može se zaključiti da velikim poduzećima upravljaju relativno mladi ljudi.

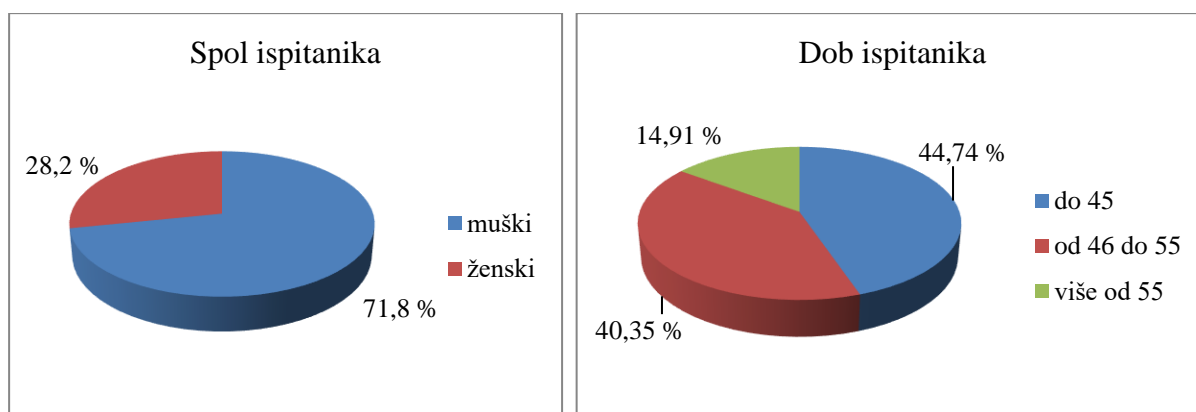
**Tablica 9: Dob ispitanika**

	N	Minimum	Maksimum	Mod	Medijan	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Dob ispitanika	114	32	77	40*	46,50	47,49	7,830

\*Postoji više modova. Prikazana je najmanja vrijednost.

Izvor: obrada autorice

S obzirom na spol ispitanika 71,8 % menadžera je muškog spola, dok je 28,2 % žena. Gotovo 45 % menadžera mlađe je od 45 godina, a nešto manje od 15 % ima više od 55 godina (grafikon 4). Dakle, menadžera iz uzorka možemo opisati kao osobu koja je muškog spola i ima najviše 45 godina.



Izvor: obrada autorice

**Grafikon 4: Spol i dob ispitanika**

Koliko godina su ispitanici proveli na rukovodećem položaju u istraživanom poduzeću te ukupno u svom radnom vijeku prikazuje tablica 10 i grafikon 5.

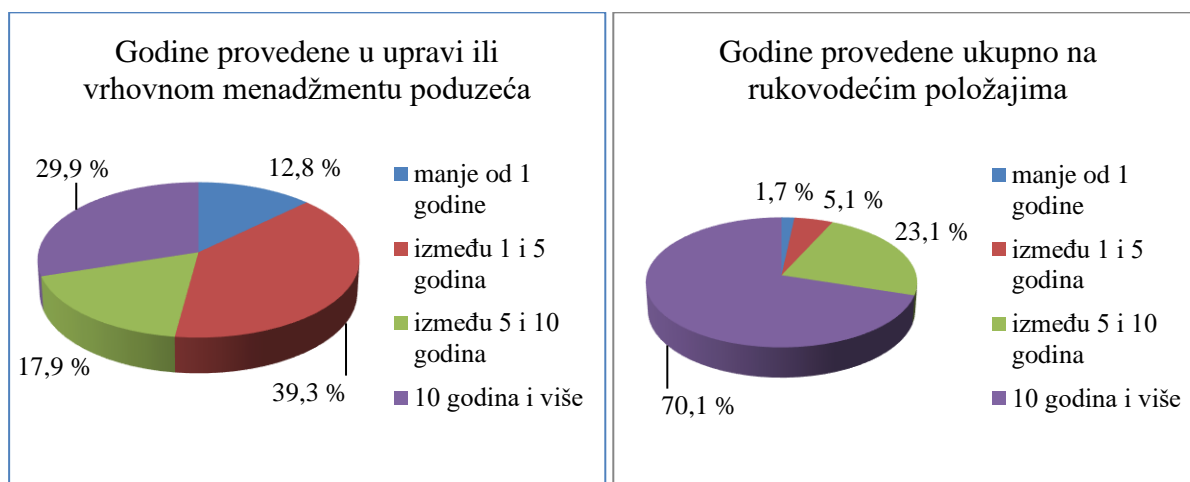
**Tablica 10: Godine u upravi u poduzeću i ukupno na rukovodećim položajima**

Broj godina	Član uprave / član vrhovnog menadžmenta		Vrijeme na rukovodećim položajima	
	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak
manje od 1 godine	15	12,8	2	1,7
između 1 i 5 godina	46	39,3	6	5,1
između 5 i 10 godina	21	17,9	27	23,1
10 godina i više	35	29,9	82	70,1
Ukupno	117	100,0	117	100,0

Izvor: obrada autorice

Najveći broj ispitanika (46) odnosno menadžera je član uprave analiziranog poduzeća između 1 i 5 godina (tablica 10). Odmah zatim slijedi broj menadžera, njih 35, koji su dio vrhovnog menadžmenta poduzeća iz uzorka 10 godina i više. U usporedbi s ukupnim vremenom provedenim na rukovodećim položajima vidljivo je da je riječ o menadžerima koji imaju odgovarajuće iskustvo u upravljanju poduzećem jer je više od 70 % ispitanika provelo 10 ili više godina ukupno na rukovodećim položajima, dok je tek 8 menadžera 5 i manje godina ukupno na menadžerskim pozicijama u poduzeću.

Grafikon 5 prikazuje vrijeme (godine) koje su ispitanici proveli na najvišim pozicijama u analiziranom poduzeću i ukupno.



**Grafikon 5: Godine provedene u upravi i ukupno na rukovodećim položajima**

Izvor: obrada autorice

Iako je najveći broj ispitanika, gotovo 40 %, u upravi analiziranog poduzeća između 1 i 5 godina, ne znači da nemaju iskustvo u upravljanju organizacijom, ako se uzme u obzir da nešto više od 70 % menadžera ima 10 i više godina iskustva na rukovodećim položajima. Usporedbom s dobi ispitanika (prosječno 47 godina) moguće je pretpostaviti da su ispitanici relativno brzo napredovali te da rad na menadžerskim pozicijama nije duži od 15 godina.

### 6.3.2. Stilovi vodstva vrhovnog menadžmenta u velikim poduzećima

U literaturi postoji velik broj teorija vodstva od kojih se mnoge još uvijek istražuju i testiraju. U skupinu „modernih teorija vodstva“ spada i „puni raspon vodstva“ koji obuhvaća 9 dimenzija sadržanih u transformacijskom, transakcijskom i *laissez-faire* vodstvu, a koje su obuhvaćene ovim istraživanjem.

Za potrebe istraživanja stilova vodstva korišten je Višefaktorski upitnik vodstva (MLQ (5X-Short Form)) koji su razvili Bass i Avolio, a obuhvaća 36 tvrdnji koje se odnose na dimenzije transformacijskog, transakcijskog i *laissez-faire* vodstvo. Transformacijsko vodstvo obuhvaća 20 tvrdnji, od čega se po 4 tvrdnje odnose na tri dimenzije transformacijskog vodstva (*inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirani pristup*) te osam tvrdnji na dimenziju *idealizirani utjecaj*. Transakcijsko vodstvo opisano je s 12 tvrdnji, od čega se po 4 tvrdnje odnose na dimenzije transakcijskog vodstva (*uvjetno nagrađivanje, aktivno*

upravljanje pomoću izuzetaka, pasivno upravljanje pomoću izuzetaka). *Laissez-faire* vodstvo sadrži 4 tvrdnje.

U svrhu provjere pouzdanosti istraživanja izračunat je *Cronbach alpha koeficijent* za svaki koncept u upitniku kao najčešće korištena mjera interne pouzdanosti. Opisuje opseg u kojem instrument konzistentno mjeri ono što treba. Raspon pokazatelja se kreće od 0 do 1, pri čemu vrijednost od 0,60 predstavlja najnižu granicu prihvatljivosti, 0,70 predstavlja prihvatljivu pouzdanost, a vrijednosti iznad 0,80 su dobre (Hair i dr. 2006., str. 88.). Štoviše, što je vrijednost ovog pokazatelja bliže 1, to je bolje. Međutim, vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta prilično su osjetljive na broj elemenata u mjernom instrumentu. Ako instrument sadrži mali broj elemenata (npr. manje od 10), moguće je utvrditi prilično nisku vrijednost Cronbach alpha koeficijenta (npr. 0,5). U tom slučaju prikladnije je koristiti aritmetičku sredinu korelacije među elementima (engl. *mean inter-item correlation*) (Pallant, 2011., str. 97.). Briggs i Cheek (1986., str. 115.) smatraju da je optimalni raspon za korelaciju među elementima između 0,2 i 0,4.

Bass i Avolio (1990. prema Barge i Schlueter, 1991.) utvrdili su visoku razinu interne pouzdanosti (Cronbach alpha 0,82). U tablici 11 je prikazan Cronbach alpha koeficijent za sve stilove vodstva ukupno te posebno za transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo.

**Tablica 11: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta (*stil vodstva*)**

Varijable	Broj tvrdnji	Cronbach alpha koeficijent	<i>Mean inter-item correlation</i>
<i>Stil vodstva (ukupno)</i>	36	0,71	
Transformacijsko vodstvo	20	0,81	
Transakcijsko vodstvo	12	0,52	0,08
<i>Laissez-faire</i> vodstvo	4	0,50	0,24

Izvor: obrada autorice

Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta ukazuju na stupanj interne pouzdanosti svakog stila vodstva i ukupno, pri čemu transformacijsko vodstvo pokazuje najveću internu pouzdanost (0,81) dok su transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo na donjoj granici prihvatljivosti. Ovisi o svrsi istraživanja što će predstavljati „nisku“ razinu Cronbach alpha koeficijenta. Za rane faze istraživanja Nunnally (1967. prema Churchill, 1979.) sugerira da je pouzdanost od 0,5 do 0,6

dovoljna. S obzirom na to da je riječ o novijem istraživanju provedenom među vrhovnim menadžerima u Hrvatskoj, ovaj se prag od 0,5 smatra prihvatljivim.

Ispitanici su stil vodstva ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 na Likertovoj skali, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, 2 „ne slažem se“, 3 „niti se ne slažem, niti se slažem“, 4 „slažem se“ i 5 „u potpunosti se slažem“. Tablica 12 sadrži podatke o aritmetičkoj sredini i standardnoj devijaciji za sva tri stila vodstva i pripadajuće dimenzije.

**Tablica 12: Deskriptivna analiza stilova vodstva**

Mjerni instrument	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
<b>Transformacijsko vodstvo</b>	117	3,47	4,94	4,19	0,320
- idealizirani utjecaj	117	2,63	4,88	3,94	0,459
- inspirativna motivacija	117	3,25	5,00	4,26	0,455
- intelektualna stimulacija	117	3,50	5,00	4,45	0,369
- individualizirani pristup	117	3,25	5,00	4,14	0,453
<b>Transakcijsko vodstvo</b>	117	2,33	4,00	3,30	0,349
- uvjetno nagrađivanje	117	3,00	5,00	4,22	0,449
- aktivno upravljanje pomoću izuzetaka	117	2,00	5,00	3,66	0,658
- pasivno upravljanje pomoću izuzetaka	117	1,00	3,25	2,03	0,550
<b>Laissez-faire vodstvo</b>	117	1,00	4,25	1,40	0,506

*Napomena: detaljniji prikaz nalazi se u prilogu 2*

Izvor: obrada autorice

Usporedbom stilova vodstva vidljivo je da je aritmetička sredina transformacijskog vodstva 4,15, što je više od transakcijskog vodstva čija aritmetička sredina iznosi 3,30. Navedeno ukazuje na to da ispitanici primjenjuju češće transformacijsko nego transakcijsko vodstvo.

Analizirajući dimenzije transformacijskog vodstva najveću srednju vrijednost ima *intelektualna stimulacija* (4,45), nakon čega slijedi *inspirativna motivacija* (4,26) te *individualizirani pristup* (4,14). Najnižu srednju vrijednost (3,94) ispitanici su dodijelili *idealiziranom utjecaju*. Iz perspektive dimenzija transformacijskog vodstva ispitanici u najvećoj mjeri prakticiraju *intelektualnu stimulaciju* u usporedbi s ostalim dimenzijama. Najveću srednju vrijednost u transakcijskom vodstvu ispitanici su dodijelili *uvjetnom nagrađivanju* (4,22). Nakon toga slijedi *aktivno upravljanje pomoću izuzetaka* (3,66).

Najmanju vrijednost postigla je dimenzija *pasivno upravljanje pomoću izuzetaka* (2,03). Sukladno navedenom *uvjetno nagrađivanje* je dimenzija koja najbolje opisuje transakcijski stil vodstva strateških menadžera u uzorku. *Laissez-faire* vodstvo ima prosječnu vrijednost 1,40, što je poželjno jer ovaj stil vodstva govori o vođi koji izbjegava preuzeti odgovornost, tj. ukazuje na manjak vodstva.

Prije provođenja odgovarajuće statističke analize potrebno je provjeriti normalnost distribucije. Normalnost je stupanj do kojeg distribucija podataka iz uzorka odgovara normalnoj distribuciji (Hair i dr. 2014.; Myers i Well, 2003.; Tabachnick i Fidell, 2013.). Postoji nekoliko metoda ispitivanja normalnosti. Najjednostavnija metoda je provjera grafičkog prikaza distribucije pomoću histograma. Moguće je koristiti koeficijent asimetrije – ako se nalazi u rasponu od -1 do +1, može se zaključiti da su podaci u uzorku normalno distribuirani. Osim toga, mogu se koristiti numerički pokazatelji kao što su simetričnost (engl. *skewness*) i zaobljenost (engl. *kurtosis*) distribucije. Posebno se ističe simetričnost koja se koristi za izračunavanje z-vrijednosti na način da se simetričnost podijeli sa standardnom greškom simetričnosti. Ako je vrijednost manja od +/- 1,96 smatra se da uzorak ima normalnu distribuciju. Nadalje, često se koriste statistički testovi kao što su Kolmogorov-Smirnovljev test i Shapiro-Wilkov test kojima se izračunava statistički značajno odstupanje od normalne distribucije.

U radu je provjera normalnosti izvršena na sve navedene načine, što upućuje na dosljednost u donošenju zaključaka (prilog 3, 4, 5 i 6). Analizom koeficijenata asimetrije utvrđeno je da *laissez-faire* stil nije normalno distribuiran (2,253), za razliku od svih ostalih stilova vodstva čije su vrijednosti manje od 1. Isto se može zaključiti na temelju z-vrijednosti koja za *laissez-faire* stil iznosi 10,0763. No, Kolmogorov-Smirnovljev test ukazuje na statistički značajnu razliku između normalne distribucije i distribucije podataka za sve stilove vodstva ( $p < 0,5$ ), dok je prema Shapiro-Wilkovu testu samo stil transakcijskog vodstva normalno distribuiran. Valja još izdvojiti grafički prikaz pojedinačnih histograma i Q-Q grafikona normalnosti podataka, čija vizualna provjera upućuje na zaključak o postojanju normalne distribucije za transformacijski i transakcijski stil vodstva zbog razmjerno zvonolikog oblika. Vidljiva je pozitivna asimetričnost *laissez-faire* stila vodstva.

Tabachnick i Fidell (2013., str. 80.) navode da se standardne pogreške za simetričnost i zaobljenost smanjuju što je veći uzorak, te će nulta hipoteza vrlo vjerojatno biti odbačena.

Kada je velik broj jedinica u uzorku, razina značajnosti simetrije nije toliko važna u odnosu na njezinu veličinu (lošije je što je više udaljena od nule) i vizualni izgled distribucije. Temeljem navedenog može se zaključiti da su varijable prihvatljive za primjenu multivarijatne statističke analize.

Predmet interesa predstavlja i utvrđivanje eventualne razlike u stilu vodstva s obzirom na to je li strateški menadžer osoba muškog ili ženskog spola. U tu svrhu proveden je t-test (tablica 13).

**Tablica 13: T-test za nezavisne uzorke (muškarci i žene – stilovi vodstva)**

Varijable (tvrđnje)	Muškarci (A. S.)	Žene (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
Transformacijsko vodstvo	4,22	4,14	1,462	0,148
Transakcijsko vodstvo	<b>3,35</b>	<b>3,18</b>	<b>2,377</b>	<b>0,019</b>
<i>Laissez-faire</i> vodstvo	1,40	1,40	-0,026	0,979

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa  
 $N$  (muškarci) = 84,  $N$  (žene) = 33

Izvor: obrada autorice

Iz tablice je vidljivo da muškarci i žene najvišom prosječnom ocjenom ocjenjuju transformacijsko vodstvo. Najnižom prosječnom ocjenom ocijenili su *laissez-faire* vodstvo, što je i očekivano jer upućuje na odsustvo vodstva. Strateški menadžeri muškog spola višim su ocjenama, u odnosu na žene, ocijenili transformacijsko i transakcijsko vodstvo, dok *laissez-faire* stil vodstva jednako opisuje muškarce i žene. Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazuju da su uočene razlike statistički značajne ( $p < 0,05$ ) samo u primjeni transakcijskog vodstva, odnosno transakcijsko vodstvo je izraženije među strateškim menadžerima muškog spola. Može se zaključiti da muškarci i žene jednako primjenjuju transformacijsko i *laissez-faire* vodstvo.

S obzirom na to da je razlika utvrđena u primjeni transakcijskog vodstva, poželjno je istražiti kako se ta razlika manifestira po njegovim karakterističnim dimenzijama (tablica 14).

**Tablica 14: T-test za nezavisne uzorke (muškarci i žene – transakcijsko vodstvo)**

Varijable (tvrđnje)	Muškarci (A. S.)	Žene (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
Uvjetno nagrađivanje	4,27	4,08	2,148	0,034
Aktivno upravljanje pomoću izuzetaka	3,75	3,44	2,364	0,020
Pasivno upravljanje pomoću izuzetaka	2,02	2,03	-0,069	0,945

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa  
N (muškarci) = 84, N (žene) = 33

Izvor: obrada autorice

Muškarci ocjenjuju višim prosječnim ocjenama uvjetno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću izuzetaka i ta je razlika statistički značajna ( $p < 0,05$ ), što znači da strateški menadžeri muškog spola u većoj mjeri temelje nagrađivanje na jasno postavljenim kriterijima, te se poduzimaju korektivne aktivnosti kad podređeni ciljevi ne ostvaruju prema planu. Pasivno upravljanje pomoću izuzetaka muškarci i žene ocijenili su gotovo jednakom prosječnom ocjenom.

### 6.3.3. Organizacijsko poduzetništvo u velikim poduzećima

Organizacijsko poduzetništvo u stranoj literaturi nosi različite nazive od kojih je najčešće korporativno poduzetništvo. S obzirom na to da taj koncept najbolje opisuje poduzetničke aktivnosti u organizaciji, korišten je u ovom istraživanju. Organizacijsko poduzetništvo promatra se kroz tri dimenzije: inoviranje, pokretanje novog poslovnog pothvata i samoobnovu postojećeg poduzeća.

*Inoviranje* uključuje razvoj novih proizvoda, unaprjeđenje proizvoda, nove metode i procedure proizvodnje te administrativne tehnike i tehnologiju za izvršavanje poslovnih funkcija (npr. marketinga, prodaje, distribucije i sl.). *Pokretanje poduzetničkog pothvata* odnosi se na stvaranje novih poslova kroz redefiniranje proizvoda i/ili usluga te širenje djelatnosti na nova ili postojeća tržišta. *Samoobnova* uključuje redefiniciju poslovnog koncepta, reorganizaciju i uvođenje sistemskih promjena koje podržavaju inoviranje.

Tablica 15 sadrži pregled dimenzija koje opisuju organizacijsko poduzetništvo, a obuhvaćene su ovim istraživanjem. Varijable su opisane kroz veći broj tvrdnji pa je interna pouzdanost utvrđena Cronbach alpha koeficijentom.



**Tablica 15: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta (organizacijsko poduzetništvo)**

Mjerni instrument	Broj tvrdnji	Cronbach alpha koeficijent
<i>Organizacijsko poduzetništvo (ukupno)</i>	37	0,94
Inoviranje	9	0,83
Pokretanje poduzetničkog pothvata	11	0,84
Samoobnova	17	0,92
Objektivni indikatori OP	2	0,96

Izvor: obrada autorice

Prikazane vrijednosti ukazuju na visoku internu pouzdanost cijelog instrumenta, ali i svakog elementa posebno jer se koeficijent kreće u raspon od 0,83 do 0,96.

Opis uzorka kroz navedene dimenzije prikazan je u nastavku.

**Tablica 16: Deskriptivna analiza ocjene inoviranja**

Inoviranje	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Razvoj novih proizvoda.	3,80	4	0,912	-0,916
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda proizvodnje ili pružanja usluga.	3,97	4	0,845	-1,170
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda u administrativno-upravnim funkcijama.	3,84	4	0,871	-0,554
Ulaganje u istraživanje i razvoj.	3,43	4	1,077	-0,293
Uvođenje novih proizvoda na tržište.	3,77	4	0,932	-0,951
Redizajniranje postojećih proizvoda.	3,67	4	0,974	-0,823
Pronalaženje i razvoj novih izvora sirovina i drugih inputa.	3,17	4	1,191	-0,213
Stvaranje vlastite tehnologije.	3,21	3	1,285	-0,285
Usvajanje tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti.	3,51	4	0,897	-0,842
Značajne promjene pakiranja i predstavljanja proizvoda tržištu.	2,93	3	1,216	-0,014
Uvođenje novih prodajnih kanala ili metoda prikrivenog oglašavanja (npr. franšiza, izravna prodaja, ekskluzivna maloprodaja itd.).	3,00	4	1,313	-0,209

Izvor: obrada autorice

Ispitanici su relativno visoko ocijenili dimenziju inoviranja u svojim poduzećima s obzirom na to da osim dviju tvrdnji najčešće su inovativne aktivnosti vrednovali ocjenom 4. Ako se usporede različiti oblici inoviranja, moguće je uočiti da poduzeća najveći naglasak stavljaju na *uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda proizvodnje ili pružanja usluga* (aritmetička

sredina 3,97), zatim na *uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda u administrativno-upravnim funkcijama* (aritmetička sredina 3,84) te na *razvoj novih proizvoda* (aritmetička sredina 3,80). Iz perspektive tehnoloških inovacija poduzeća su sklonija koristiti *tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti* (aritmetička sredina 3,51; mod 4) nego *stvarati vlastitu tehnologiju* (aritmetička sredina 3,21; mod 3). Prosječno su najniže ocijenjene tvrdnje *značajne promjene pakiranja i predstavljanja proizvoda tržištu* (2,93) i *uvođenje novih prodajnih kanala ili metoda prikrivenog oglašavanja* (3,00). Uočeno je neznatno odstupanje od normalne distribucije za jednu tvrdnju (koeficijent asimetrije -1,170), ali manja odstupanja ne predstavljaju problem za provođenje multivarijatne statističke analize.

**Tablica 17: Deskriptivna analiza ocjene pokretanja poduzetničkog pothvata**

Pokretanje poduzetničkog pothvata	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Stimuliranje nove potražnje postojećih proizvoda na postojećim tržištima korištenjem agresivne promocije i marketinga.	3,23	3	1,213	-0,278
Proširivanje poslovnih linija u postojećoj djelatnosti.	3,79	4	0,996	-0,907
Traženje novih niša za proizvode na postojećim tržištima.	3,80	4	1,131	-0,984
Ulazak na nova tržišta ponudom novih proizvoda.	3,59	4	1,254	-0,648
Pokretanje ili sponzoriranje novog pothvata.	3,56	4	1,170	-0,634
Pokretanje novog poduzeća.	2,50	1	1,466	0,376
Proširivanje poslovanja na inozemna tržišta.	3,17	1	1,610	-0,334
Proširivanje poslovanja akvizicijama (preuzimanjem drugih poduzeća).	2,67	1	1,682	0,287
Proširivanje poslovanja zajedničkim ulaganjima i/ili strateškim savezima.	2,74	1	1,398	0,101

Izvor: obrada autorice

Deskriptivna analiza dimenzije *pokretanje poduzetničkog pothvata* (tablica 17) u istraživanim velikim poduzećima ukazuje na to da su uglavnom fokusirana na postojeća tržišta (*traženje novih niša za proizvode na postojećim tržištima*: 3,80) i postojeće djelatnosti (*proširivanje poslovnih linija u postojećoj djelatnosti*: 3,79). Korištenje vanjskih sredstava u razvoju poduzetništva u organizaciji nije zastupljeno jer je mod za tvrdnje *proširivanje poslovanja akvizicijama* i *proširivanje poslovanja zajedničkim ulaganjima i/ili strateškim savezima* 1. Dok su poduzeća orijentirana *pokretanju ili sponzoriranju novog pothvata* (aritmetička sredina 3,56; mod 4) nisu sklona *pokretanju novih poduzeća* (aritmetička sredina 2,50; mod 1). Koeficijent asimetrije ni za jednu tvrdnju ne prelazi vrijednosti od +/- 1, što znači da varijable opisuje normalna distribucija.

**Tablica 18: Deskriptivna analiza ocjene samoobnove postojećeg poduzeća**

Samoobnova postojećeg poduzeća	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Promjena strateške orijentacije i temeljnih vrijednosti.	3,18	3 <sup>a</sup>	1,284	-0,193
Revidiranje poslovnog koncepta.	3,38	4	1,194	-0,396
Redefiniranje djelatnosti u kojoj se poduzeće natječe.	2,66	1	1,308	0,165
Napuštanje neprofitabilnih poslova.	3,34	4	1,314	-0,379
Iniciranje raznih programa radi poboljšanja produktivnosti poslovnih jedinica.	3,82	4	0,934	-0,665
Reorganizacija poslovanja radi unaprjeđenja koordinacije i komunikacije.	3,87	4	1,013	-0,801
Povećanje autonomije srednjeg i nižeg menadžmenta.	3,55	4	1,055	-0,664
Povećanje organizacijske fleksibilnosti.	3,69	4	0,978	-0,752
Upoznavanje zaposlenika s tehnikama kreativnog razmišljanja.	3,50	4	0,997	-0,676
Regrutiranje novih zaposlenika radi unosa novih ideja.	3,67	4	1,050	-0,701
Nagrađivanje zaposlenika za kreativnost i inoviranje.	3,41	4	1,123	-0,719
Uspostavljanje postupaka i procedura za poticanje inovativnih ideja zaposlenika.	3,35	4	1,132	-0,401
Osiguranje resursa za eksperimentalne projekte.	2,84	3	1,137	0,003
Formiranje timova zaduženih za inoviranje.	3,05	4	1,279	-0,173
Uvođenje novih poslovnih praksi (npr. upravljanje lancem opskrbe, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom, upravljanje znanjem itd.).	3,52	4	1,164	-0,620
Pronalaženje i razvoj novih kombinacija resursa.	3,30	4	1,085	-0,375
Uvođenje novih načina suradnje s drugim poduzećima i/ili javnim institucijama (npr. <i>outsourcing</i> , partnerstva, podugovaranje itd.).	3,29	4	1,107	-0,522

<sup>a</sup>Postoji više modova, prikazan je najmanji.

Izvor: obrada autorice

Iz podataka navedenih u tablici 18 moguće je uočiti da većina tvrdnji ima najčešću ocjenu 4, što ukazuje na visoko slaganje s tvrdnjama, odnosno usmjerenost poduzeća prema stvaranju organizacije koja se prilagođava i koja nastoji stvoriti okruženje pogodno za razvoj kreativnosti i inovacija. Najvećom prosječnom ocjenom ispitanici su ocijenili tvrdnju *reorganizacija poslovanja radi unaprjeđenja koordinacije i komunikacije* (3,87). Dok su poduzeća sklona mijenjati *stratešku orijentaciju i temeljne vrijednosti* (prosječna ocjena 3,18) *te poslovni koncept* (prosječna ocjena 3,38) i prema tome *napustiti neprofitabilne poslove* (prosječna ocjena 3,37), nisu sklona *redefiniranju djelatnosti u kojoj se natječu*, što je ujedno i najniže ocijenjena tvrdnja (aritmetička sredina 2,66; mod 1). Indikativno je da su poduzeća svjesna važnosti *zapošljavanja kreativnih pojedinaca* (prosječna ocjena 3,67), *njihovo nagrađivanje za kreativnost i inoviranje* (prosječna ocjena 3,41) te *upoznavanje zaposlenika s tehnikama kreativnog razmišljanja* (prosječna ocjena 3,50). No, još uvijek nisu spremna u

značajno mjeri *osigurati resurse za eksperimentalne projekte* (aritmetička sredina 2,84; mod 3), što je i očekivano jer predstavlja veći rizik od same prilagodbe organizacije razvoju poduzetništva. Koeficijent se za sve tvrdnje kreće u rasponu od +/- 1, pa se može zaključiti da su varijable približne teorijski zadanoj normalnoj distribuciji.

U opis organizacijskog poduzetništva uključene su dvije dodatne varijable, odnosno indikatori koje je Zahra (1996.a) nazvao „objektivnim organizacijskim poduzetništvom“, a izraženi su kao prosječan udio prihoda u ukupnom prihodu poduzeća ostvaren *prodajom proizvoda i/ili usluga koji nisu postojali 3 godine ranije* te kao prosječan udio prihoda u ukupnom prihodu poduzeća ostvaren *realizacijom novih poslova u posljednje 3 godine*.

**Tablica 19: Deskriptivna analiza ocjene udjela prihoda ostvarenog prodajom novih proizvoda/usluga**

Udio prihoda ostvaren prodajom novih proizvoda/usluga	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 5,99 %	26	22,2	22,2
od 6 % do 10,99 %	23	19,7	41,9
od 11 % do 15,99 %	19	16,2	58,1
od 16 % do 20,99 %	15	12,8	70,9
21 % i više	15	12,8	83,8
nije poznato	19	16,2	100,0
UKUPNO	117	100,0	

Izvor: obrada autorice

Iz prikazane tablice moguće je uočiti da 16,2 % ispitanika ne može procijeniti udio prihoda ostvaren prodajom novih proizvoda/usluga, što vrlo vjerojatno upućuje na nepračenje uspješnosti novih proizvoda/usluga koja poduzeća uključuju u svoj prodajni program. Iako su odgovori ispitanika koji po navedenim kategorijama procjenjuju rezultate prodaje novih proizvod/usluga relativno ravnomjerno raspoređeni, u najvećem broju slučajeva (26; 22,2 %) udio prihoda ostvaren prodajom novih proizvoda/usluga iznosi do 5,99 %. Ukupno 15 ispitanika (12,8 %) procjenjuje da prodaja novih proizvoda/usluga sudjeluje u ukupnom prihodu poduzeća udjelom od 16 % do 20,99 %. Isti broj ispitanika smatra da taj udio iznosi 21 % i više.

**Tablica 20: Deskriptivna analiza ocjene udjela prihoda ostvarenog realizacijom novih poslova**

Udio prihoda ostvaren realizacijom novih poslova	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 5,99 %	29	24,8	24,8
od 6 % do 10,99 %	16	13,7	38,5
od 11 % do 15,99 %	16	13,7	52,1
od 16 % do 20,99 %	14	12,0	64,1
21 % i više	25	21,4	85,5
nije poznato	17	14,5	100,0
UKUPNO	117	100,0	

Izvor: obrada autorice

Udio ispitanika u čijem poduzeću nije poznat udio prihoda ostvaren realizacijom novih poslova iznosi 14,5 %, što je dva ispitanika manje u odnosu na praćenje udjela prihoda ostvarenog prodajom novih proizvoda/usluga (tablica 20). Razlog tomu je vrlo vjerojatno u tome što je jednostavnije pratiti pokretanje novih poslova (npr. novi pothvat, nova organizacijska jedinica i sl.) kao novu aktivnost nego pojedinačno uključivanje novog proizvoda/usluge u proizvodni program. Iako i dalje najveći broj ispitanika (29; 24,8 %) procjenjuje da poduzeće ostvaruje do 5,99 % prihoda iz novih poslova, odmah zatim slijede poduzeća (25; 21,4 %) koja ostvaruju 21 % i više prihoda ostvarenih realizacijom novih poslova.

Dimenzije organizacijskog poduzetništva definirane su u teorijskom modelu prema istraženju literaturi. U svrhu provjere pretpostavljenih dimenzija provedena je eksploratorna faktorska analiza. Dimenzije su u upitniku ukupno opisane s 37 karakterističnih tvrdnji prikladno grupiranih. Od ispitanika se tražilo da na ljestvici od 1 do 5 izraze svoj stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

Budući da su varijable normalno distribuirane, zadovoljen je kriteriji prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize. Osim toga, prikladnost se može utvrditi i računskim testovima, kao što su Bartlettov test i Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO). Bartlettov test treba biti pouzdan, tj. njegova vrijednost treba biti manja od 0,05. U tom slučaju, naime, postoji visoka korelacija između promatranih varijabli. Vrijednosti Kaiser-Meyer-Olkinova mjere (KMO)

nalaze se u intervalu od 0 do 1, a ako je vrijednost manja od 0,5, tada podaci nisu prikladni za faktorsku analizu jer ne postoji jaka korelacija između utvrđenih varijabli i faktora. Prema podacima u tablici 21 vidljivo je da su zadovoljeni traženi kriteriji.

**Tablica 21: KMO i Bartlettov test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2538,090
	df	666
	Sig.	0,000

Izvor: obrada autorice

Nakon provedene analize komunaliteta utvrđeno je da nema potrebe za isključivanjem varijabli (prilog 7). Sve varijable imaju visoke razine komunaliteta. Komunalitet određene varijable predstavlja proporciju varijance te varijable koja je objašnjena s izlučenim faktorima. Vrijednosti pokazuju u kojoj mjeri izlučeni faktori sadrže podatke iz izvornih varijabli, odnosno pokazuju koliko je ta varijabla već poznata ili objašnjena. Što je komunalitet veći, to je varijabla poznatija. Rezultati se kreću od 0,545 do 0,863, što ukazuje na to da je varijanca izvornih vrijednosti dobro objašnjena s izlučenim faktorima.

Utvrđivanje optimalnog broja faktora provodi se prema nekoliko kriterija od kojih su u analizi korišteni Kaiser-Guttmanov kriterij i postotak objašnjene varijance. Oni predstavljaju samo smjernice jer je u konačnici odluka o broju faktora subjektivna. Prema Kaiser-Guttmanovu kriteriju statistički značajnim faktorima se smatraju oni koji imaju karakterističan korijen veći od 1. U ovom slučaju prvih devet faktora zadovoljava navedeni kriterij (prilog 7). Prema kriteriju postotka objašnjene varijance izlučuje se onoliko faktora koliko je potrebno da se s njima objasni 60 % ukupne varijance. Ukupni postotak varijance pokazuje da izlučeni faktori sadrže 69,61 % informacija izvornih varijabli.

Sljedeća tablica prikazuje matricu faktorske strukture nakon rotacije faktora. Iz daljnje analize izuzete su varijable s faktorskim opterećenjem manjim od 0,5 jer se ne smatraju statistički značajnima s obzirom na veličinu uzorka (Hair i dr., 2014.).

**Tablica 22: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti organizacijskog poduzetništva**

Tvrdnje	Faktorska opterećenja									Komuna- liteti
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>1. faktor: Reorganizacija u svrhu povećanja kreativnosti i inovativnosti (31,96 % varijance)</b>										
SOBN_8: Povećanje organizacijske fleksibilnosti.	<b>0,810</b>									0,749
SOBN_7: Povećanje autonomije srednjeg i nižeg menadžmenta.	<b>0,750</b>									0,690
SOBN_9: Upoznavanje zaposlenika s tehnikama kreativnog razmišljanja.	<b>0,701</b>									0,738
SOBN_5: Iniciranje raznih programa radi poboljšanja produktivnosti poslovnih jedinica.	<b>0,640</b>									0,611
SOBN_6: Reorganizacija poslovanja radi unaprjeđenja koordinacije i komunikacije.	<b>0,639</b>									0,799
SOBN_11: Nagrađivanje zaposlenika za kreativnost i inoviranje.	<b>0,566</b>									0,700
SOBN_10: Regrutiranje novih zaposlenika radi unosa novih ideja.	<b>0,527</b>									0,571
INOV_3: Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda u administrativno-upravnim funkcijama.	0,416									0,551
SOBN_4: Napuštanje neprofitabilnih poslova.	0,403									0,652
<b>2. faktor: Sistemske promjene (8,04 % varijance)</b>										
SOBN_14: Formiranje timova zaduženih za inoviranje.		<b>0,814</b>								0,814
SOBN_13: Osiguranje resursa za eksperimentalne projekte.		<b>0,762</b>								0,731
SOBN_12: Uspostavljanje postupaka i procedura za poticanje inovativnih ideja zaposlenika.		<b>0,700</b>								0,699
SOBN_16: Pronalaženje i razvoj novih kombinacija		0,453								0,635

Tvrdnje	Faktorska opterećenja									Komuna- liteti
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
resursa.										
<b>3. faktor: Pokretanje poslovnog pothvata unutarnjim sredstvima (5,21 % varijance)</b>										
NPP_7: Proširivanje poslovanja na inozemna tržišta.			<b>0,781</b>							0,688
NPP_4: Ulazak na nova tržišta ponudom novih proizvoda.			<b>0,730</b>							0,717
NPP_3: Traženje novih niša za proizvode na postojećim tržištima.			<b>0,605</b>							0,719
NPP_5: Pokretanje ili sponzoriranje novog pothvata.			<b>0,541</b>							0,656
NPP_6: Pokretanje novog poduzeća.			<b>0,540</b>							0,637
NPP_2: Proširivanje poslovnih linija u postojećoj djelatnosti.			<b>0,527</b>							0,653
<b>4. faktor: Inoviranje (5,08 % varijance)</b>										
INOV_1: Razvoj novih proizvoda.				<b>0,821</b>						0,863
INOV_5: Uvođenje novih proizvoda na tržište.				<b>0,749</b>						0,753
INOV_6: Redizajniranje postojećih proizvoda.				<b>0,611</b>						0,686
INOV_4: Ulaganje u istraživanje i razvoj.				<b>0,590</b>						0,776
INOV_2: Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda proizvodnje ili pružanja usluga.				0,493						0,687
<b>5. faktor: Pokretanje poslovnog pothvata vanjskim sredstvima (4,73 % varijance)</b>										
INOV_9: Usvajanje tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti.					<b>0,685</b>					0,655
INOV_8: Stvaranje vlastite tehnologije.					<b>0,597</b>					0,706
NPP_9: Proširivanje poslovanja zajedničkim ulaganjima i/ili strateškim savezima.					<b>0,561</b>					0,721
NPP_8: Proširivanje poslovanja akvizicijama (preuzimanjem drugih poduzeća).					0,439					0,596
<b>6. faktor: Redefiniranje poslovnog koncepta (4,49 % varijance)</b>										
SOBN_2: Revidiranje poslovnog koncepta.						<b>0,883</b>				0,850
SOBN_1: Promjena						<b>0,836</b>				0,792



Tvrdnje	Faktorska opterećenja									Komunaliteti
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
strateške orijentacije i temeljnih vrijednosti.										
SOBN_3: Redefiniranje djelatnosti u kojoj se poduzeće natječe.						<b>0,686</b>				0,587
NPP_1: Stimuliranje nove potražnje postojećih proizvoda na postojećim tržištima korištenjem agresivne promocije i marketinga.							0,781			0,724
INOV_11: Uvođenje novih prodajnih kanala ili metoda prikrivenog oglašavanja (npr. franšiza, izravna prodaja, ekskluzivna maloprodaja itd.).							0,648			0,645
INOV_7: Pronalaženje i razvoj novih izvora sirovina i drugih inputa.								0,749		0,722
INOV_10: Značajne promjene pakiranja i predstavljanja proizvoda tržištu.								0,725		0,703
SOBN_17: Uvođenje novih načina suradnje s drugim poduzećima i/ili javnim institucijama (npr. <i>outsourcing</i> , partnerstva, podugovaranje itd.).									0,602	0,545
SOBN_15: Uvođenje novih poslovnih praksi (npr. upravljanje lancem opskrbe, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom, upravljanje znanjem itd.).									0,581	0,734
Cronbach alpha koeficijent (ukupno: 0,913)	0,893	0,837	0,812	0,794	0,602	0,817				
Broj varijabli u faktoru	7	3	6	4	3	3				

Napomena: Primijenjena je metoda glavnih komponenata (engl. principal component analysis). Metoda rotacije: varimax s Kaiser normalizacijom. Faktorska opterećenja manja od 0,3 nisu prikazana. Faktori 7, 8 i 9 nisu interpretirani jer sadrže manje od tri varijable kada se izuzmu varijable koje imaju veće faktorsko opterećenje na nekom drugom faktoru.

Izvor: obrada autorice

Prikazana matrična struktura u većoj mjeri potvrđuje teorijske pretpostavke. Naime, iako se najčešće izdvajaju tri dimenzije organizacijskog poduzetništva, Zahra (1993.b) aktivnosti samoobnove promatra kroz redefiniranje misije, reorganizaciju i sistemske promjene. I u ovom slučaju se „samoobnova“ podijelila u tri faktora: reorganizacija u svrhu povećanja kreativnosti i inovativnosti (prvi faktor), sistemske promjene (drugi faktor) i redefiniranje poslovnog koncepta (šesti faktor). Novi poslovni pothvat rasporedio se na dva faktora ovisno o korištenim sredstvima za njegovo pokretanje. Dvije tvrdnje (*INOV\_8: Stvaranje vlastite tehnologije* i *INOV\_9: Usvajanje tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti*) za koje se pretpostavilo da odražavaju inoviranje imaju visoko faktorsko opterećenje (0,685 i 0,597) na faktoru koji se odnosi na „pokretanje poslovnog pothvata“. Nakon ponovnog razmatranja opravdano je promatrati ih u kontekstu pokretanja pothvata jer se odnosi na pribavljanje tehnologije, primjerice kroz licenciranje, što predstavlja vanjsko sredstvo za pokretanje pothvata. Treći faktor odnosi se na pokretanje novog poslovnog pothvata unutarnjim sredstvima (npr. inoviranje, inkubacija novih poduzeća), a peti faktor opisuje pokretanje novog poslovnog pothvata vanjskim sredstvima (npr. licencija na tehnologiju, zajednički pothvat, akvizicija). Četvrti faktor sadrži tvrdnje koje se odnose na inoviranje. Iako se smanjio broj tvrdnji koji opisuje koncept organizacijskog poduzetništva, provedena faktorska analiza je uglavnom potvrdila postojeće dimenzije. U daljnjim analizama će se koristiti navedeni faktori grupirani u tri već poznate dimenzije zbog njihove logične povezanosti: *samoobnova* (faktor 1, 2 i 6; *Cronbach alpha* 0,895), *pokretanje poslovnog pothvata* (faktor 3 i 5; *Cronbach alpha* 0,824) i *inoviranje* (faktor 4; *Cronbach alpha* 0,794).

Varijable u matrici faktorske strukture pokazuju visoku razinu faktorskih opterećenja (većina je veća od 0,60), što upućuje na jaku povezanost s faktorom kojemu pripadaju. Svi komunaliteti (proporcije varijance objašnjene izlučenim faktorima) varijabli veći su od 0,500 (od 0,545 do 0,863), što ukazuje da je varijanca većine izvornih vrijednosti dobro objašnjena izlučenim faktorima (Hair i dr., 2006., str. 149.).

Nakon provedene faktorske analize utvrđena je visoka interna pouzdanost cijelog mjernog instrumenta (ljestvice) koji čini 26 tvrdnji (*Cronbach alpha* 0,908). Koeficijent pouzdanosti za većinu faktora veći je od 0,8, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja za pojedine faktore.

U svrhu utvrđivanja postoji li razlika u ocjeni dimenzija poduzetništva s obzirom na spol ispitanika proveden je t-test (tablica 23).

**Tablica 23: T-test za nezavisne uzorke (muškarci i žene – organizacijsko poduzetništvo)**

Varijable (tvrdnje)	Muškarci (A. S.)	Žene (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
Inoviranje	3,61	3,80	-1,208	0,230
Novi poslovni pothvat	3,34	3,27	0,448	0,655
Samoobnova	3,41	3,32	0,546	0,586

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa  
 $N$  (muškarci) = 84,  $N$  (žene) = 33

Izvor: obrada autorice

Muškarci i žene najvišom prosječnom ocjenom ocjenjuju inoviranje kao dimenziju organizacijskog poduzetništva, a najnižom prosječnom ocjenom pokretanje novog poslovnog pothvata. Dok žene u odnosu na muškarce višom prosječnom ocjenom opisuju inoviranje u organizaciji, muškarci su višu prosječnu ocjenu dodijelili novom poslovnom pothvatu i samoobnovi postojeće organizacije. Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazuju da su uočene razlike slučajne, tj. da nisu statistički značajne ( $p > 0,05$ ). Moguće je zaključiti da se prosječne ocjene muškaraca o dimenzijama organizacijskog poduzetništva ne razlikuju značajno od prosječnih ocjena žena, tj. muškarci i žene slično ocjenjuju inoviranje, novi poslovni pothvat i samoobnovu kao dimenzije organizacijskog poduzetništva.

#### ***Analiza organizacijskog poduzetništva s obzirom na dinamičnost okoline***

S obzirom na to da se u literaturi često ističe povezanost okoline i organizacijskog poduzetništva, u svrhu utvrđivanja razlike između prosječnih ocjena organizacijskog poduzetništva u odnosu na dinamičnost okoline provedena je jednostavna analiza varijance (*one-way* ili *single factor ANOVA*). Prethodno će se dati opis okoline prema ocjeni ispitanika. Okolina se promatra kao nezavisna kategorijska varijabla (uvjet za primjenu metode) jer ima pet pojavnih oblika. Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali dinamičnost okoline.

**Tablica 24: Deskriptivna analiza ocjene dinamičnosti okoline**

Dinamičnost okoline	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Promjene u tehnologiji.	3,35	4	1,162	-0,350
Promjene u zastarijevanju proizvoda i/ili usluga na tržištu.	3,03	3	1,029	-0,197
Promjene u broju konkurenata.	2,80	3	1,247	0,110
Promjene u potražnji i ukusima kupaca.	3,30	4	1,044	-0,675
Promjene u demografiji kupaca.	2,81	3	0,973	-0,069
Promjene u zakonskoj regulativi.	3,45	3	1,087	-0,205
Promjene u makroekonomskom okruženju.	3,47	3	0,915	-0,116

Izvor: obrada autorice

Promjene u makroekonomskom okruženju (prosječna ocjena 3,47) i promjene u zakonskoj regulativi (prosječna ocjena 3,47) ispitanici su ocijenili najznačajnijima (tablica 24). Najmanje dinamičnim segmentom okoline smatraju promjene u broju konkurenata (prosječna ocjena 2,80) i promjene u demografiji kupaca (prosječna ocjena 2,81).

Za provedbu ANOVA-e potrebno je ispuniti sljedeće pretpostavke (Pallant, 2011.):

- podaci su nezavisni
- varijance zavisne varijable su jednake (homogene)
- zavisna varijabla normalno je distribuirana.

Jednakost, odnosno homogenost varijanci, utvrđuje se pomoću Leveneovog testa. Ako je vrijednost veća od 0,05, nije prekršena pretpostavka o homogenosti varijance (Pallant, 2011., str. 253.). Morgan i dr. (2004. prema Raspor, 2012.) napominju kako je ANOVA robustan test, te ga je opravdano koristiti i ako druga i treća pretpostavka nisu u potpunosti zadovoljene. Kad rezultati ANOVA-e pokažu postojanje značajne razlike između ispitivanih varijabli, provest će se *post-hoc* test kojim će se utvrditi između kojih se grupa varijabli javlja ta razlika (prilog 8).

Rezultati provedene analize ukazuju na sljedeće:

- S obzirom na ocjenu *veliĉine promjena u tehnologiji* postoje statistiĉki znaĉajne razlike u ocjenama *novog poslovnog pothvata* ( $F = 3,869$ ;  $p = 0,006$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 6,302$ ;  $p = 0,000$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako je u poduzećima koja su izložena „jako velikim“ promjenama tehnologije u odnosu na poduzeća koja su izložena „malim“ promjenama pokretanje novog poslovnog pothvata ocijenjeno višom ocjenom.

Nadalje, statistički značajna razlika se pojavila i između poduzeća koja su ocijenila promjene u tehnologiji „malim“ promjenama u odnosu na poduzeća koja su ih ocijenila „velikim“ ili „jako velikim“ promjenama.

- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u zastarijevanju proizvoda i/ili usluga na tržištu* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *novog poslovnog pothvata* ( $F = 2,535$ ;  $p = 0,044$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 5,446$ ;  $p = 0,000$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako je u poduzećima koja su izložena „srednjim“ promjenama u zastarijevanju proizvoda i/ili usluga u odnosu na poduzeća koja su izložena „malim“ promjenama pokretanje novog poslovnog pothvata ocijenjeno višom ocjenom. Iz perspektive samoobnove poduzeća statistički značajna razlika utvrđena je i između poduzeća koja karakteriziraju „velike“ promjene u odnosu na poduzeća izložena „malim“ promjenama u zastarijevanju proizvoda/usluge.
- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u broju konkurenata* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *novog poslovnog pothvata* ( $F = 4,340$ ;  $p = 0,003$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 4,855$ ;  $p = 0,001$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako je u poduzećima koja su izložena „velikim“ promjenama u broju konkurenata u odnosu na poduzeća koja su izložena „jako malim“ promjenama pokretanje novog poslovnog pothvata ocijenjeno višom ocjenom. Osim toga, statistički značajna razlika se pojavila i između poduzeća koja su ocijenila promjene u broju konkurenata „jako malim“ ili „malim“ promjenama u odnosu na poduzeća koja su ih ocijenila „velikim“ promjenama s obzirom na razinu aktivnosti samoobnove poduzeća.
- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u potražnji i ukusima kupaca* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *novog poslovnog pothvata* ( $F = 3,327$ ;  $p = 0,013$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 4,621$ ;  $p = 0,002$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako su u poduzećima koja su izložena „jako velikim“ promjenama u potražnji i ukusima kupaca u odnosu na poduzeća koja su izložena „jako malim“ promjenama pokretanje novog poslovnog pothvata kao i samoobnova poduzeća ocijenjeni višom ocjenom.
- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u demografiji kupaca* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *inoviranja* ( $F = 3,275$ ;  $p = 0,014$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 6,457$ ;  $p = 0,000$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako je u poduzećima koja su izložena „velikim“ promjenama u demografiji kupaca u odnosu na poduzeća koja su izložena „jako malim“ promjenama inoviranje ocijenjeno višom ocjenom. Osim toga, statistički značajna razlika pojavila se i između poduzeća koja su ocijenila promjene u demografiji kupaca „jako malim“ promjenama u odnosu na poduzeća koja su ih ocijenila „srednjim“

„velikim“ ili „jako velikim“ promjenama s obzirom na razinu aktivnosti samoobnove poduzeća.

- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u zakonskoj regulativi* ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih dimenzija organizacijskog poduzetništva.
- S obzirom na ocjenu *veličine promjena u makroekonomskom okruženju* postoje statistički značajne razlike u ocjenama svih dimenzija organizacijskog poduzetništva i to: *inoviranja* ( $F = 2,493$ ;  $p = 0,047$ ), *novog poslovnog pothvata* ( $F = 3,663$ ;  $p = 0,008$ ) i *samoobnove poduzeća* ( $F = 6,128$ ;  $p = 0,000$ ). Rezultati *post-hoc* testova pokazuju kako je u poduzećima, koja su izložena „srednjim“, „velikim“ ili „jako velikim“ promjenama u makroekonomskom okruženju u odnosu na poduzeća koja su izložena „malim“ promjenama, inoviranje ocijenjeno višom ocjenom. Nadalje, statistički značajna razlika utvrđena je i između poduzeća koja su ocijenila promjene u makroekonomskom okruženju „malim“ promjenama u odnosu na poduzeća koja su ih ocijenila „srednjim“, „velikim“ ili „jako velikim“ promjenama s obzirom na pokretanje novog poslovnog pothvata. Iz perspektive samoobnove poduzeća statistički značajna razlika utvrđena je i između poduzeća koja karakteriziraju „male“ promjene u odnosu na „srednje“, „velike“ ili „jako velike“ promjene u makroekonomskom okruženju te postoji statistički značajna razlika među poduzećima koja karakteriziraju „srednje“ promjene u odnosu na „jako velike“ promjene.

Na temelju utvrđenih rezultata opravdano je zaključiti da postoje razlike u dimenzijama organizacijskog poduzetništva s obzirom na dinamičnost okoline.

#### ***Analiza organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera***

Analiza varijance (ANOVA) provedena je u svrhu utvrđivanja razlike između razine organizacijskog poduzetništva u odnosu na vlasnički udio strateških menadžera. Vlasnički udio strateških menadžera promatra se kao kategorijska varijabla jer je definirano četiri pojavnih oblika (grupa): do 10 %, od 10,01 % do 25 %, od 25,01 % do 50 % i više od 50,01 % udjela. Navedeno zadovoljava jedan od osnovnih uvjeta za primjenu ove metode. Provedeni Leveneov test potvrđuje homogenost varijanci, što ukazuje na ispunjavanje uvjeta o jednakim varijancama zavisne varijable.

Organizacijsko poduzetništvo mjereno je trima varijablama. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na vlasnički udio menadžera pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva ( $F = 0,011$ ;  $p = 0,998$ ). Iz navedenog se može zaključiti da *ne postoji razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera*. Navedeno, međutim, treba tumačiti imajući na umu da tek 15 ispitanika ima vlasnički udio u poduzeću, pri čemu 11 ispitanika ima do 10 %, samo po 1 ispitanik ima od 10,01 % do 25 % te od 25,01 % do 50 % i 2 ispitanika imaju više od 50,01 % udjela u poduzeću.

#### 6.3.4. Organizacijske performanse u velikim poduzećima

U svrhu ocjene performansi u istraživanim poduzećima, prilikom oblikovanja anketnog upitnika korištene su dvije skupine percipiranih performansi: kvantitativne i kvalitativne, što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima.

Ocjene organizacijskih performansi predstavljene su u sljedećim tablicama.

**Tablica 25: Deskriptivna analiza ocjene kvantitativnih organizacijskih performansi**

Organizacijske performanse	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Prosječan godišnji rast prodaje	3,54	4	0,915	-0,390
Prosječna godišnja stopa rasta prodaje	3,56	4	0,914	-0,374
Prosječan rast tržišnog udjela	3,35	3	0,941	-0,252
Prosječna rentabilnost imovine (ROA)	3,38	3	0,926	-0,292
Prosječna rentabilnost prometa (ROS)	3,39	3	0,851	-0,429
Prosječna rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	3,38	3	0,888	-0,444
Prosječan povrat na investirano (ROI)	3,45	3	0,825	-0,456
Prosječan novčani tok ( <i>cash flow</i> )	3,58	4	0,912	-0,592
Prosječna bruto dobit	3,68	4	0,887	-0,536
Prosječna produktivnost	3,68	4	0,859	-0,477
Prosječan rast broja zaposlenika	3,19	3	1,114	-0,228

*Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena pri čemu 1 predstavlja „značajno ispod prosjeka djelatnosti (industrije)“, a 5 „značajno iznad prosjeka djelatnosti (industrije)“*

Izvor: obrada autorice

Srednje vrijednosti *kvantitativnih performansi* (tablica 25) pokazuju da strateški menadžeri najvišom ocjenom (3,68) ocjenjuju prosječnu bruto dobit i prosječnu produktivnost, a

najnižom ocjenom (3,19) prosječan rast broja zaposlenika, što ukazuje na manje smanjenje broj zaposlenika u odnosu na prosjek djelatnosti. Najčešća ocjena je 3, što ukazuje na to da rezultati analiziranih poduzeća u posljednje 3 godine ne odstupaju značajno od prosjeka djelatnosti. Ipak, nešto veće odstupanje od prosjeka djelatnosti, tj. iznad prosjeka djelatnosti vidljivo je u slučaju prosječnog godišnjeg rasta prodaje, prosječne godišnje stope rasta prodaje, prosječnog novčanog toka (*cash flow*), prosječne bruto dobiti i prosječne produktivnosti.

**Tablica 26: Deskriptivna analiza ocjene kvalitativnih organizacijskih performansi**

Organizacijske performanse	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koef. asimetrije
Zadovoljstvo kupaca	3,74	4	0,792	-0,123
Kvaliteta proizvoda/usluge	3,85	4	0,698	0,052
Društvena odgovornost poduzeća	3,86	4	0,860	-0,558
Imidž poduzeća	3,90	4	0,855	-0,643
Fluktuacija zaposlenika	3,02	3	1,114	0,156

*Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, pri čemu 1 predstavlja „značajno smanjenje“, a 5 „značajno povećanje“*

Izvor: obrada autorice

U ocjeni kvalitativnih performansi moguće je uočiti mali raspon, odnosno, ocjene se kreću od 3,74 do 3,90, izuzev ocjene „fluktuacije zaposlenika“, što je očekivano jer visoka fluktuacija zaposlenika upućuje na nezadovoljstvo zaposlenika (tablica 26). Najvišom ocjenom ispitanici su ocijenili „imidž poduzeća“, što ukazuje na rast imidža analiziranih poduzeća. Najčešća ocjena je 4, što upućuje na povećanje navedenih kvalitativnih organizacijskih performansi u posljednje tri godine.

Analiza pouzdanosti prikazana je u tablici 27.

**Tablica 27: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta (organizacijske performanse)**

Varijable	Broj tvrdnji	Cronbach alpha koeficijent
Organizacijske performanse (ukupno)	16	0,92
Kvantitativne performanse	11	0,94
Kvalitativne performanse	5	0,82*

*Napomena: Vrijednost Cronbach alpha koeficijenta nakon brisanja „fluktuacije zaposlenika“*

Izvor: obrada autorice



Vrijednost Cronbach alpha koeficijenta organizacijskih performansi u analiziranim poduzećima iznosi 0,92. Ako se promatraju odvojeno kvantitativne performanse, ta vrijednost iznosi 0,94 i pokazuje vrlo visoku pouzdanost mjerenja. Međutim, Cronbach alpha koeficijent kvalitativnih performansi iznosi 0,56. U svrhu postizanja veće pouzdanosti iz skale je izuzeta „fluktuacija zaposlenika“ te Cronbach alpha koeficijent u tom slučaju iznosi 0,82 i pokazuje visoku pouzdanost mjerenja.

Anketni upitnik nije sadržavao pitanje u kojem bi ispitanici iznosili egzaktne financijske podatke kako bi se postigla veća uključenost ispitanika u istraživanje. No, nakon provedenog istraživanja iz javno objavljenih financijskih izvještaja za ona poduzeća čiji su ispitanici u anketni upitnik naveli naziv poduzeća u analizu su uključeni: prosječni godišnji rast broja zaposlenika (kao mjerilo *rasta*), prosječna godišnja neto operativna marža (kao mjerilo *profitabilnosti*) te prosječni ukupni prihod i dobit. Prosjek je izračunat za trogodišnje vremenskog razdoblje od 2015. do 2017. godine s obzirom na to da je istraživanje provedeno u 2018. godini te su i ispitanici ocjenjivali performanse u prethodne tri godine. Stopa promjene zaposlenika te ukupan prihod i dobit utvrđeni su za 107 slučajeva dok taj broj iznosi 78 za stopu promjene neto operativne marže, jer su neka poduzeća u navedenom razdoblju imala gubitak. Ovi su podaci korišteni u kasnijim analizama kao objektivni pokazatelji.

### **6.3.5. Analiza povezanosti stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

U svrhu utvrđivanja povezanosti između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva te stilova vodstva i organizacijskih performansi provedena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza. Prije provedbe regresijske analize izvršena je korelacijska analiza koja uključuje sve modelom promatrane varijable, a bit će prikazana prilikom istraživanja međuodnosa među pojedinim varijablama. Korelacijska analiza koristi se za utvrđivanje snage i smjera odnosa između dviju varijabli (Pallant, 2011.). Povezanost varijabli se mjeri koeficijentom korelacije čija uporaba ovisi o mjernoj ljestvici podataka. *Pearsonov koeficijent korelacije* ( $r$ ) koristi se za varijable koje su mjerene na intervalnoj ili omjernoj ljestvici te može poprimiti vrijednosti od  $-1$  do  $+1$ . Pozitivna povezanost (+) ukazuje na to kako se jedna varijabla povećava, povećava se i druga. Negativna korelacija (-) znači da kad se jedna varijabla povećava, druga se smanjuje. Veličina apsolutne vrijednosti (zanemarivanje znaka) opisuje snagu veze. Pretpostavke za primjenu ovog koeficijenta jesu normalnost distribucije, linearna povezanost

među varijablama i homoskedastičnost, što je vidljivo iz dijagrama raspršenja (engl. *scatter plot*) (prilog). Interpretacija rezultata ovisi o autorima, iako se najčešće koristi sljedeće tumačenje:  $r = 0,10$  do  $0,29$  označava slabu povezanost,  $r = 0,30$  do  $0,49$  označava umjerenu povezanost i  $r = 0,5$  do  $1,0$  odnosi se na jaku povezanost. Kada se koristi ordinalna mjerna ljestvica, prikladno je koristiti Spearmanov koeficijent korelacije ranga ( $\rho$ ,  $r_s$ ). Kao neparametrijski statistički test ne pretpostavlja normalnost i linearnost podataka te se može koristiti i na manjim uzorcima ( $N < 35$ ). U svrhu utvrđivanja postotka varijance koji dijele varijable izračunava se *koeficijent determinacije* kvadriranjem koeficijenta korelacije i označava se  $s^2$ . Može se izračunati samo za Pearsonov koeficijent korelacije (Udovičić i dr., 2007.).

#### 6.3.5.1. Analiza povezanosti stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva

Povezanost između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva istražena je pomoću Pearsonova koeficijenta korelacije (tablica 28). Izvršene su prethodne analize kako bi se osiguralo zadovoljenje pretpostavki normalnosti, linearnosti i homoskedastičnosti.

**Tablica 28: Korelacijska matrica vodstva i organizacijskog poduzetništva**

		OP_sum	Objekt_OP
VOD_sum	Pearson Correlation	0,176*	-0,053
	Sig. (2-tailed)	0,028	0,569
	N	117	117

\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (jednosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između vodstva i organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,176$ ;  $p < 0,05$ ), ali ta je povezanost slaba. Vodstvo i organizacijsko poduzetništvo imaju tek 3,1 % zajedničke varijance. Međutim, povezanost između vodstva i „objektivnog organizacijskog poduzetništva“ nije statistički značajna.

U nastavku se istražuje povezanost stilova vodstva s organizacijskim poduzetništvom (tablica 29).

**Tablica 29: Korelacijska matrica stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva**

		OP_sum	Objekt_OP
TF_vod	Pearson Correlation	0,304**	-0,110
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,239
	N	117	117
TC_vod	Pearson Correlation	0,186*	-0,034
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,712
	N	117	117
LF	Pearson Correlation	-0,099	0,027
	Sig. (2-tailed)	0,287	0,775
	N	117	117

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je kako između *transformacijskog vodstva* i *organizacijskog poduzetništva* postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja je statistički značajna na razini signifikantnosti od 1 % ( $r = 0,304$ ;  $p < 0,01$ ). Koeficijent determinacije iznosi 0,0784, što znači da transformacijsko vodstvo i organizacijsko poduzetništvo imaju 9,24 % zajedničke varijance, iako ta veza nije statistički značajna kada se u analizi koriste indikatori objektivnog organizacijskog poduzetništva. Nadalje, postoji statistički značajna pozitivna povezanost između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,186$ ;  $p < 0,05$ ), ali ta je povezanost slaba i varijable imaju tek 3,46 % zajedničke varijance. Ne postoji statistički značajna povezanost između transakcijskog vodstva i indikatora objektivnog organizacijskog poduzetništva. Za razliku od transformacijskog i transakcijskog vodstva, *laissez-faire* vodstvo ima izrazito nisku negativnu povezanost s organizacijskim poduzetništvom, ali ona nije statistički značajna ( $r = -0,999$ ;  $p > 0,05$ ). Statistički značajna povezanost ne postoji ni između *laissez-faire* vodstva i indikatora objektivnog organizacijskog poduzetništva. Zanimljivo je uočiti da se, kada se koriste indikatori objektivnog organizacijskog poduzetništva, mijenja smjer veze, odnosno negativno su povezani s transformacijskim i transakcijskim vodstvom, a pozitivno s *laissez-faire* vodstvom.

S obzirom na to da je vodstvo opisano različitim stilovima te organizacijsko poduzetništvo različitim dimenzijama, u nastavku se istražuje povezanost za sve dimenzije.

**Tablica 30: Korelacijska matrica stilova vodstva i dimenzija organizacijskog poduzetništva**

		TF_vod	TC_vod	LF
INOV	Pearson Correlation	0,153*	0,044	0,025
	Sig. (1-tailed)	0,050	0,320	0,393
	N	117	117	117
NPP	Pearson Correlation	0,247**	0,216**	-0,122
	Sig. (1-tailed)	0,004	0,010	0,095
	N	117	117	117
SAMOBN	Pearson Correlation	0,347**	0,193*	-0,146
	Sig. (1-tailed)	0,000	0,018	0,059
	N	117	117	117

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (jednosmjerna)

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (jednosmjerna)

Izvor: obrada autorice

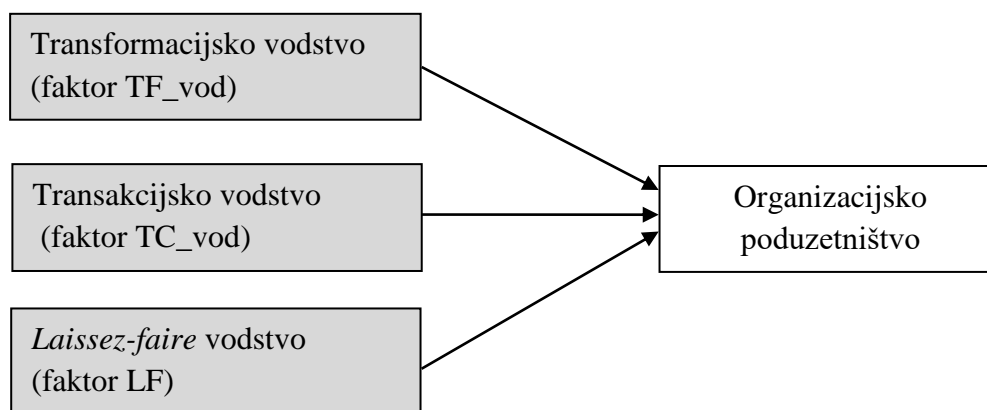
Nakon provedene statističke analize moguće je uočiti sljedeće (tablica 30):

- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transformacijskog vodstva* i *inoviranja* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,153$ ;  $p < 0,05$ ), ali je povezanost slaba. Transformacijsko vodstvo i inoviranje dijele 2,34 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transformacijskog vodstva* i *novog poslovnog pothvata* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,247$ ;  $p < 0,01$ ), ali ta je povezanost slaba. Transformacijsko vodstvo i pokretanje novog poslovnog pothvata dijele 6,10 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transformacijskog vodstva* i *samoobnove postojećeg poduzeća* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,347$ ;  $p < 0,01$ ), i ta je povezanost umjerena. Transformacijsko vodstvo i samoobnova poduzeća imaju 12,04 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transakcijskog vodstva* i *novog poslovnog pothvata* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,216$ ;  $p < 0,01$ ), ali ta je povezanost slaba. Transakcijsko vodstvo i pokretanje novog poslovnog pothvata dijele tek 4,67 % zajedničke varijance.

- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transakcijskog vodstva* i *samoobnove postojećeg poduzeća* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,193$ ;  $p < 0,05$ ), ali ta je povezanost mala. Transakcijsko vodstvo i samoobnova poduzeća imaju 3,72 % zajedničke varijance.
- Ne postoji statistički značajna povezanost između *transakcijskog vodstva* i *inoviranja* kao dimenzije organizacijskog poduzetništva ( $r = 0,044$ ;  $p > 0,05$ ).
- Ne postoji statistički značajna povezanost između *laissez-faire vodstva* i svih dimenzija organizacijskog poduzetništva ( $p > 0,05$ ). Ipak, zanimljivo je uočiti da, iako je povezanost mala, ona je pozitivna za dimenziju inoviranja, a negativna za dimenzije novog poslovnog pothvata i samoobnove poduzeća.

Višestruka regresijska analiza može se koristiti za analizu odnosa između jedne zavisne varijable (tzv. kriterij) i nekoliko nezavisnih varijabli (tzv. prediktor). Cilj višestruke regresijske analize je korištenje nezavisnih varijabli za predviđanje vrijednosti zavisne varijable koju je odabrao istraživač (Hair i dr., 2014., str. 157.). Regresijska analiza zahtijeva ispunjavanje određenih preduvjeta: normalnosti i izostanka multikolinearnosti. Normalnost se može provjeriti izračunavanjem koeficijenata asimetrije i zaobljenosti varijabli u regresijskom modelu. Međutim, smatra se da je regresijska analiza relativno robusna, te se može koristiti iako nije zadovoljena pretpostavka o normalnosti podataka (Hair i dr., 2014., str. 204.).

Definiran je početni regresijski model koji uključuje tri nezavisne varijable i jednu zavisnu varijablu. Nezavisne varijable su stilovi vodstva: transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo. Regresijska analiza će se provesti na organizacijskom poduzetništvu, pri čemu će dinamičnost okoline predstavljati kontrolnu varijablu. Odnos nezavisnih i zavisne varijable prikazan je u nastavku.



Kontrolna varijabla: okolina

**Slika 2: Početni regresijski model utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo**

Izvor: obrada autorice

U svrhu ocjene normalnosti u nastavku su prikazani koeficijenti asimetrije i zaobljenosti varijabli (tablica 31).

**Tablica 31: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo**

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
TF_vod	4,19	0,320	0,336	-0,487
TC_vod	3,30	0,349	-0,362	-0,039
LF	1,40	0,506	2,253	8,494
Okolina	3,17	0,710	-0,337	-0,438
Organizacijsko poduzetništvo*	3,46	0,633	-0,925	2,440

\* Linearni kompozit inoviranja, novog poslovnog pothvata i samoobnove poduzeća

Izvor: obrada autorice

Uočena je negativna asimetrija na dvije varijable. Koeficijenti asimetrije su za većinu varijabli unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju (manji od 1) te se može utvrditi da je zadovoljen preduvjet normalnosti distribucije.

U svrhu provjere multikolinearnosti izračunavaju se koeficijenti korelacije među nezavisnim varijablama. Koeficijenti korelacije veći od 0,80 ukazuju na jaku povezanost varijabli, što dovodi do multikolinearnosti.

**Tablica 32: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu (stilovi vodstva)**

	Nezavisne varijable	TF_vod	TC_vod	LF	Okolina
Pearsonov koeficijent	TF_vod	1			
	TC_vod	0,203*	1		
	LF	-0,238**	-0,132	1	
	Okolina	0,216**	0,151	0,031	1

Napomena: \*\* korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

\* korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Korelacijska matrica (tablica 32) pokazuje značajnu povezanost među nekoliko nezavisnih varijabli, ali koeficijenti su u granicama prihvatljivosti (manji od 0,80), što ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti.

Rezultati primjene hijerarhijske višestruke regresijske analize koja omogućuje kontroliranje utjecaja varijable u modelu prikazani su u nastavku (tablica 33 i 34). Kao kontrolna varijabla korištena je *okolina* koja čini nezavisnu varijablu u modelu 1.

**Tablica 33: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,464 <sup>a</sup>	0,216	0,209	0,56378	
2	0,518 <sup>b</sup>	0,269	0,243	0,55160	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,216	31,599	1	115	0,000
2	0,053	2,712	3	112	0,048

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

**Tablica 34: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	10,043	1	10,043	31,599	0,000 <sup>a</sup>
	Rezidual	36,552	115	0,318		
	Ukupno	46,596	116			
2	Regresija	12,519	4	3,130	10,286	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	34,077	112	0,304		
	Ukupno	46,596	116			

Zavisna varijabla: organizacijsko poduzetništvo (*OP\_sum*)

a. Prediktori: (Konstanta), *OKOLINA*

b. Prediktori: (Konstanta), *OKOLINA*, *LF*, *TC\_vod*, *TF\_vod*

Izvor: obrada autorice

Koeficijent multiple korelacije ( $R = 0,518$ ) pokazuje jaku i pozitivnu povezanost između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva. Model 2 je statistički značajan ( $F = 10,286$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 26,9 % varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,269$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 5,3 % varijance i statistički su značajne ( $F = 2,712$ ;  $p = 0,048$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 21,6 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 31,599$ ;  $p = 0,000$ ).

Relativna važnost pojedinih nezavisnih varijabli interpretira se uz pomoć  $\beta$  koeficijenata. Varijabla *transformacijsko vodstvo* ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable ( $B = 0,365$ ;  $\beta = 0,185$ ;  $p = 0,035$ ) (tablica 35). Povećanje rezultata na ljestvici *transformacijskog vodstva* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskog poduzetništva* za 0,365 bodova. Nadalje, povećanje rezultata na ljestvici *transakcijskog vodstva* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskog poduzetništva* za 0,141 bod. No, povećanje rezultata na ljestvici *laissez-faire vodstva* za jedan bod povezano je s prosječnim smanjenjem rezultata na ljestvici *organizacijskog poduzetništva* za 0,072 boda. Vrijednosti su statistički značajne samo za nezavisnu varijablu *transformacijsko vodstvo*. Budući da se pri izračunavanju navedenih vrijednosti nezavisne varijable promatraju zajedno, brisanjem jedne (iako nije signifikantna), promijenit će se signifikantnost ostalih nezavisnih varijabli u modelu. Vrijednosti beta koeficijenata upućuju na relativnu važnost pojedine nezavisne varijable u regresijskom modelu (Hair i dr., 2014., str. 221.).



**Tablica 35: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,141	0,240		8,933	0,000		
	Okolina	0,414	0,074	0,464	5,621	0,000	1,000	1,000
2	Konstanta	0,384	0,835		0,460	0,647		
	<b>Okolina</b>	<b>0,370</b>	0,075	<b>0,414</b>	4,951	<b>0,000</b>	0,932	1,073
	<b>TF_vod</b>	<b>0,365</b>	0,171	<b>0,185</b>	2,135	<b>0,035</b>	0,874	1,144
	TC_vod	0,141	0,151	0,078	0,935	0,352	0,937	1,067
	LF	-0,072	0,105	-0,058	-0,689	0,492	0,927	1,078

Zavisna varijabla: organizacijsko poduzetništvo (OP\_sum)

Izvor: obrada autorice

Tablica 35 sadrži i pokazatelje kolinearnosti koji pokazuju u kojoj mjeri kolinearnost među nezavisnim varijablama utječe na valjanost modela. Pokazatelj tolerancije označava jedinstvenu varijancu određene varijable, tj. količinu (postotak) varijance određene nezavisne varijable koja nije objašnjena drugom nezavisnom varijablom (Hair i dr., 2014., str. 200.). Pokazatelj VIF (engl. *variance inflation factor*) inverzna je vrijednost vrijednosti tolerancije. Oba pokazatelja govore o eventualnom postojanju multikolinearnosti. U ovom modelu je pokazatelj tolerancije veći od 0,10, a pokazatelj VIF manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.

*U konačnici moguće je zaključiti da stilovi vodstva značajno pozitivno utječu na organizacijsko poduzetništvo, čime je potvrđena prva glavna hipoteza (H1). Transformacijsko vodstvo značajno pozitivno utječe na organizacijsko poduzetništvo, što potvrđuje prvu pomoćnu hipotezu (H1a). Transakcijsko vodstvo ima pozitivan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo, ali taj utjecaj nije statistički značajan te druga pomoćna hipoteza (H1b) nije potvrđena. Iz navedenog je, međutim, moguće potvrditi treću pomoćnu hipotezu (H1c), prema kojoj je povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva značajno veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva. Laissze-faire vodstvo ima negativan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo koji nije statistički značajan te četvrta pomoćna hipoteza (H1d) nije potvrđena.*

### 6.3.5.2. Analiza povezanosti stilova vodstva i organizacijskih performansi

U nastavku se istražuje povezanost stilova vodstva i organizacijskih performansi. Organizacijske performanse promatraju se kao percipirane kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne performanse odnose se uglavnom na ocjenu financijskih pokazatelja, dok kvalitativne performanse propituju zadovoljstvo kupaca, kvalitetu proizvoda/usluge, društvenu odgovornost poduzeća, imidž poduzeća te fluktuaciju zaposlenika. Pored navedenog u analizu su uključeni i odabrani objektivni pokazatelji.

Povezanost između stilova vodstva i organizacijskih performansi analizirana je pomoću Pearsonova koeficijenta korelacije (tablica 36).

**Tablica 36: Korelacijska matrica vodstva i organizacijskih performansi**

		VOD_sum
OrgPERF	Pearson Correlation	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,212
	N	117
Stopa promjene zaposlenika	Pearson Correlation	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,793
	N	107
Stopa promjene neto profitne marže	Pearson Correlation	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,553
	N	78
UK_prihod	Pearson Correlation	-0,114
	Sig. (2-tailed)	0,241
	N	107
Dobit_uk	Pearson Correlation	-0,229*
	Sig. (2-tailed)	0,017
	N	107

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Pretpostavke normalnosti, linearnosti i homoskedastičnosti su zadovoljene. Prema podacima u tablici 36 vidljivo je da postoji statistički značajna negativna povezanost samo između vodstva i dobiti poduzeća (kao objektivnog pokazatelja performansi) ( $r = -0,229$ ;  $p < 0,05$ ), ali ta je povezanost slaba. Vodstvo i dobit (kao jedno od mjerila organizacijskih performansi) imaju tek 5,2 % zajedničke varijance.

U nastavku se istražuje povezanost različitih stilova vodstva i organizacijskih performansi (tablica 37).

**Tablica 37: Korelacijska matrica stilova vodstva i organizacijskih performansi**

		TF_vod	TC_vod	LF
OrgPERF	Pearson Correlation	0,235*	0,071	-0,052
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,446	0,579
	N	117	117	117
Kvant_PERF	Pearson Correlation	0,171	0,072	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,065	0,440	0,847
	N	117	117	117
Kval_PERF	Pearson Correlation	0,340**	0,042	-0,136
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,656	0,145
	N	117	117	117
Stopa promjene zaposlenika	Pearson Correlation	0,042	0,009	0,000
	Sig. (2-tailed)	0,664	0,923	0,997
	N	107	107	107
Stopa promjene neto profitne marže	Pearson Correlation	-0,035	-0,071	-0,014
	Sig. (2-tailed)	0,764	0,538	0,901
	N	78	78	78
UK_prihod	Pearson Correlation	-0,084	-0,066	-0,047
	Sig. (2-tailed)	0,392	0,500	0,628
	N	107	107	107
Dobit_uk	Pearson Correlation	-0,124	-0,184	-0,087
	Sig. (2-tailed)	0,203	0,058	0,371
	N	107	107	107

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

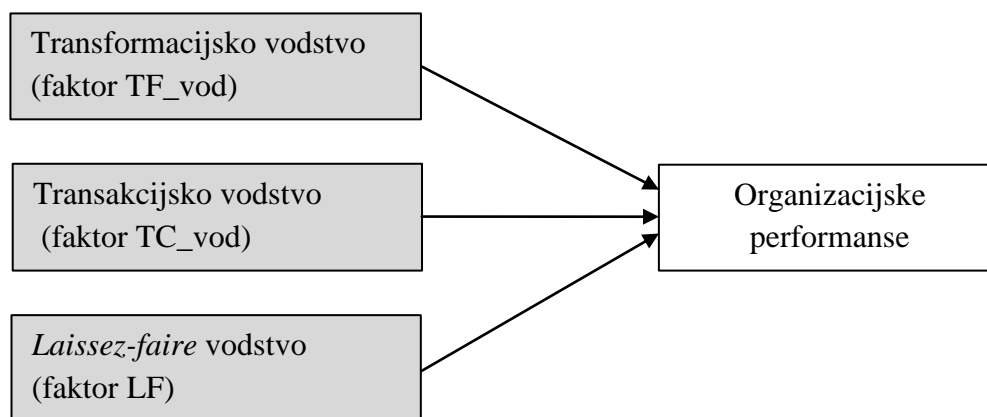
Nakon provedene statističke analize moguće je uočiti sljedeće:

- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transformacijskog vodstva* i percipiranih *organizacijskih performansi* ( $r = 0,235$ ;  $p < 0,05$ ), ali je povezanost slaba. Transformacijsko vodstvo i organizacijske performanse dijele 5,52 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *transformacijskog vodstva* i *kvalitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,340$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te

transformacijsko vodstvo i kvalitativne organizacijske performanse dijele 11,56 % zajedničke varijance.

- Iako ne postoji statistički značajna povezanost između ostalih stilova vodstva i različitih opisa organizacijskih performansi, vrijedi istaknuti da je povezanost negativna za sve stilove vodstva i stopu promjene neto profitne marže, ukupnog prihoda i dobiti poduzeća dok je pozitivna za percipirane kvantitativne i kvalitativne performanse te stopu promjene zaposlenika (mjerilo rasta poduzeća).

Regresijskom analizom nastoji se utvrditi utječe li određeni stil vodstva na organizacijske performanse, stoga je definiran početni regresijski model. Nezavisne varijable su stilovi vodstva: transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo. Regresijska analiza provest će se na organizacijskim performansama, pri čemu će dinamičnost okoline predstavljati kontrolnu varijablu. Odnos nezavisnih i zavisne varijable prikazan je u nastavku.



*Kontrolna varijabla: okolina*

**Slika 3: Početni regresijski model utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse**

Izvor: obrada autorice

Ispunjavanje određenih preduvjeta (normalnosti i izostanka multikolinearnosti) prikazano je u nastavku. Izračunavanje koeficijenata asimetrije i zaobljenosti varijabli u regresijskom modelu omogućuje provjeru normalnosti (tablica 38).

**Tablica 38: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse**

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
TF_vod	4,19	0,320	0,336	-0,487
TC_vod	3,30	0,349	-0,362	-0,039
LF	1,40	0,506	2,253	8,494
Okolina	3,17	0,710	-0,337	-0,438
OrgPERF	3,53	0,604	-0,487	1,277
Kvant_PERF	3,47	0,730	-0,577	1,476
Kval_PERF	3,67	0,525	-0,238	0,016

\* linearni kompozit percipiranih kvantitativnih i kvalitativnih performansi

Izvor: obrada autorice

Uočena je negativna asimetrija na pet varijabli. Koeficijenti asimetrije su za većinu varijabli unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju (manji od 1) te se može utvrditi da je zadovoljen preduvjet normalnosti distribucije. Iako nije zadovoljena pretpostavka o normalnosti podataka, koristit će se regresijska analiza s obzirom na njezinu relativnu robusnost (Hair i dr., 2014., str. 204.).

Provedena hijerarhijska višestruka regresija kao zavisnu varijablu promatra organizacijske performanse kao kompozitnu varijablu koja se sastoji od percipiranih kvantitativnih i kvalitativnih performansi. Kontrolna varijabla je *okolina* i predstavlja nezavisnu varijablu u modelu 1 (tablica 39 i 40).

**Tablica 39: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,227 <sup>a</sup>	0,051	0,043	0,59062	
2	0,296 <sup>b</sup>	0,088	0,055	0,58690	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,051	6,219	1	115	0,014
2	0,036	1,488	3	112	0,222

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

**Tablica 40: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i organizacijskih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,169	1	2,169	6,219	0,014 <sup>a</sup>
	Rezidual	40,116	115	0,349		
	Ukupno	42,285	116			
2	Regresija	3,707	4	0,927	2,691	0,035 <sup>b</sup>
	Rezidual	38,578	112	0,344		
	Ukupno	42,285	116			

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

Koeficijent multiple korelacije R iznosi 0,296, pa se može zaključiti da postoji slaba i pozitivna povezanost između stilova vodstva i organizacijskih performansi. Model 2 je statistički značajan ( $F = 2,691$ ;  $p = 0,035$ ) i ukupno objašnjava 8,8 % varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,088$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 3,6 % varijance, ali statistički nisu značajne ( $F = 1,488$ ;  $p = 0,222$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 5,1 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 6,219$ ;  $p = 0,014$ ).

**Tablica 41: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,922	0,251		11,639	0,000		
	Okolina	0,193	0,077	0,227	2,494	0,014	1,000	1,000
2	Konstanta	1,523	0,888		1,715	0,089		
	<b>Okolina</b>	<b>0,157</b>	0,079	<b>0,185</b>	1,980	<b>0,050</b>	0,932	1,073
	<b>TF_vod</b>	<b>0,361</b>	0,182	<b>0,191</b>	1,983	<b>0,050</b>	0,874	1,144
	TC_vod	0,005	0,161	0,003	0,029	0,977	0,937	1,067
	LF	-0,014	0,112	-0,012	-0,124	0,901	0,927	1,078

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

Izvor: obrada autorice

Varijabla *transformacijsko vodstvo* ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno organizacijske performanse ( $B = 0,361$ ;  $\beta = 0,367$ ;  $p = 0,050$ ) (tablica 41). Povećanje rezultata na ljestvici *transformacijskog vodstva* za jedan bod povezano je

prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskih performansi* za 0,361 bod. Nadalje, jedinično povećanje rezultata na ljestvici *transakcijskog vodstva*, povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskih performansi* za 0,005 bodova. Međutim, ako se za jedan bod poveća rezultat na ljestvici *laissez-faire vodstva*, smanjit će se razina *organizacijskih performansi* za 0,014 bodova. Vrijednosti su statistički značajne samo za nezavisnu varijablu transformacijsko vodstvo.

Na temelju pokazatelja tolerancije koji je veći od 0,10 i pokazatelja VIF koji je manji od 10 u prikazanom modelu može se zaključiti da ne postoji problem multikolinearnosti.

S obzirom na to da se organizacijske performanse promatraju kao kvantitativne i kvalitativne, provedena je hijerarhijska višestruka regresija koja kao zavisnu varijablu promatra kvantitativne performanse te koja kao zavisnu varijablu promatra kvalitativne performanse (tablica 42, 43 i 44). Kontrolna varijabla je okolina i predstavlja nezavisnu varijablu u obje analize.

**Tablica 42: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na kvantitativne performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagodeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,187 <sup>a</sup>	0,035	0,027	0,72024	
2	0,231 <sup>b</sup>	0,054	0,020	0,72278	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,035	4,176	1	115	0,043
2	0,019	0,731	3	112	0,536

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

Na temelju provedene analize može se zaključiti da model 2 nije statistički značajan ( $F = 1,585$ ;  $p = 0,183$ ) (tablica 43). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu nisu statistički nisu značajne ( $F = 0,731$ ;  $p = 0,536$ ) dok kontrolna varijabla objašnjava 3,5 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 4,176$ ;  $p = 0,043$ ) (tablica 42).

**Tablica 43: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i kvantitativnih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,166	1	2,166	4,176	0,043 <sup>a</sup>
	Rezidual	59,657	115	0,519		
	Ukupno	61,823	116			
2	Regresija	3,312	4	0,828	1,585	0,183 <sup>b</sup>
	Rezidual	58,511	112	0,522		
	Ukupno	61,823	116			

Zavisna varijabla: kvantitativne organizacijske performanse (Kvant\_PERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

**Tablica 44: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na kvantitativne performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,859	0,306		9,338	0,000		
	Okolina	0,192	0,094	0,187	2,044	0,043	1,000	1,000
2	Konstanta	1,481	1,093		1,354	0,178		
	Okolina	0,158	0,098	0,154	1,617	0,109	0,932	1,073
	TF_vod	0,311	0,224	0,136	1,387	0,168	0,874	1,144
	TC_vod	0,047	0,198	0,023	0,239	0,812	0,937	1,067
	LF	0,018	0,138	0,013	0,133	0,894	0,927	1,078

Zavisna varijabla: kvantitativne organizacijske performanse (Kvant\_PERF)

Izvor: obrada autorice

Sljedeća hijerarhijska višestruka regresija kao zavisnu varijablu promatra kvalitativne performanse.

Iz tablice 46 vidljivo je da je model 2 statistički značajan ( $F = 5,382$ ;  $p = 0,001$ ) i ukupno objašnjava 16,1 % varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,161$ ). Koeficijent multiple korelacije  $R$  iznosi 0,402 pa se može zaključiti da postoji umjerena povezanost između stilova vodstva i kvalitativnih organizacijskih performansi. Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 9,3 % varijance i statistički su značajne ( $F = 4,147$ ;  $p = 0,008$ ) (tablica 45). Kontrolna varijabla objašnjava 6,8 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 8,399$ ;  $p = 0,004$ ).



**Tablica 45: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na kvalitativne performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,261 <sup>a</sup>	0,068	0,060	0,50898	
2	0,402 <sup>b</sup>	0,161	0,131	0,48929	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,068	8,399	1	115	0,004
2	0,093	4,147	3	112	0,008

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

**Tablica 46: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i kvalitativnih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,176	1	2,176	8,399	0,004 <sup>a</sup>
	Rezidual	29,792	115	0,259		
	Ukupno	31,968	116			
2	Regresija	5,154	4	1,289	5,382	0,001 <sup>b</sup>
	Rezidual	26,814	112	0,239		
	Ukupno	31,968	116			

Zavisna varijabla: kvalitativne performanse (Kval\_PERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, LF, TC\_vod, TF\_vod

Izvor: obrada autorice

Varijabla *transformacijsko vodstvo* ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno kvalitativne organizacijske performanse ( $B = 0,471$ ;  $\beta = 0,287$ ;  $p = 0,002$ ) (tablica 47). Povećanje rezultata na ljestvici *transformacijskog vodstva* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *kvalitativnih performansi* za 0,471 bod. Nadalje, jedinično povećanje rezultata na ljestvici *transakcijskog vodstva* povezano je prosječnim smanjenjem rezultata na ljestvici *kvalitativnih performansi* za 0,089 bodova. Slično, ako se za jedan bod poveća rezultat na ljestvici *laissez-faire vodstva*, smanjit će se

razina kvalitativnih performansi za 0,085 bodova. Vrijednosti su statistički značajne samo za nezavisnu varijablu transformacijsko vodstvo.

**Tablica 47: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na kvalitativne performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	3,061	0,216		14,148	0,000		
	Okolina	0,193	0,067	0,261	2,898	0,004	1,000	1,000
2	Konstanta	1,616	0,740		2,183	0,031		
	<b>Okolina</b>	<b>0,156</b>	0,066	<b>0,210</b>	2,347	<b>0,021</b>	0,932	1,073
	<b>TF_vod</b>	<b>0,471</b>	0,152	<b>0,287</b>	3,104	<b>0,002</b>	0,874	1,144
	TC_vod	-0,089	0,134	-0,059	-0,665	0,508	0,937	1,067
	LF	-0,085	0,093	-0,082	-0,909	0,365	0,927	1,078

Zavisna varijabla: kvalitativne performanse (Kval\_PERF)

Izvor: obrada autorice

U prikazanom modelu multikolinearnost ne predstavlja problem jer je pokazatelj tolerancije veći od 0,10 i pokazatelj VIF koji je manji od 10.

Na temelju provedenih analiza može se zaključiti da stilovi vodstva statistički značajno pozitivno utječu na organizacijske performanse, što potvrđuje drugu glavnu hipotezu (H2). Detaljnija analiza pojedinih stilova vodstva ukazuje na to da transformacijsko vodstvo statistički značajno pozitivno utječe na organizacijske performanse, što potvrđuje prvu pomoćnu hipotezu (H2a). Transakcijsko vodstvo pozitivno utječe na organizacijske performanse, ali taj utjecaj nije statistički značajan te druga pomoćna hipoteza (H2b) nije potvrđena. Povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskih performansi značajno je veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskih performansi, što potvrđuje treću pomoćnu hipotezu (H2c). Laissez-faire vodstvo negativno utječe na organizacijske performanse, ali taj utjecaj nije statistički značajan, te nije potvrđena četvrta pomoćna hipoteza (H2d).

### 6.3.5.3. Analiza povezanosti između organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi

Prije utvrđivanja utjecaja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse, povezanost između te dvije varijable istražena je pomoću Pearsonova koeficijenta korelacije (tablica 48). Provedene su prethodne analize kako bi se osiguralo zadovoljenje pretpostavki normalnosti, linearnosti i homoskedastičnosti.

**Tablica 48: Korelacijska matrica organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

		OP_sum	Objekt_OP
OrgPERF	Pearson Correlation	0,524**	0,346**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	117	117

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *organizacijskog poduzetništva* i *organizacijskih performansi* ( $r = 0,524$ ;  $p < 0,01$ ). Ta je povezanost jaka. Organizacijsko poduzetništvo i organizacijske performanse dijele 27,46 % zajedničke varijance. Statistički značajna povezanost utvrđena je i između *objektivnih pokazatelja organizacijskog poduzetništva* i *organizacijskih performansi* ( $r = 0,346$ ;  $p < 0,01$ ) pri čemu je ta povezanost umjerena. Objektivni pokazatelji organizacijskog poduzetništva i organizacijske performanse imaju 11,97 % zajedničke varijance.

Nadalje, istražuje se povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi (tablica 49).

**Tablica 49: Korelacijska matrica dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

		INOV	NPP	SAMOOBN	Objekt_OP
OrgPERF	Pearson Correlation	0,449**	0,306**	0,540**	0,346**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	117	117	117	117
Kvant_PERF	Pearson Correlation	0,415**	0,280**	0,470**	,346**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	117	117	117	117
Kval_PERF	Pearson Correlation	0,383**	0,269**	0,549**	0,216*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000	0,020
	N	117	117	117	117
Stopa promjene zaposlenika	Pearson Correlation	0,038	-0,178	-0,056	-0,013
	Sig. (2-tailed)	0,694	0,067	0,570	0,898
	N	107	107	107	107
Stopa promjene neto profitne marže	Pearson Correlation	-0,157	-0,218	-0,013	0,064
	Sig. (2-tailed)	0,170	0,056	0,909	0,577
	N	78	78	78	78
UK_prihod	Pearson Correlation	-0,060	0,078	-0,001	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,542	0,426	0,996	0,161
	N	107	107	107	107
Dobit_uk	Pearson Correlation	-0,163	-0,035	-0,072	0,101
	Sig. (2-tailed)	0,094	0,717	0,461	0,302
	N	107	107	107	107

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Nakon provedene statističke analize moguće je uočiti sljedeće:

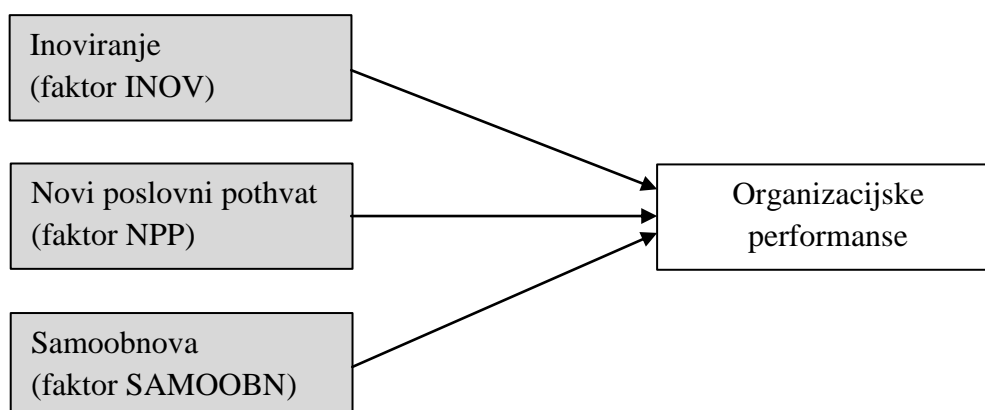
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *inoviranja* i percipiranih *organizacijskih performansi* ( $r = 0,449$ ;  $p < 0,01$ ) i ta je povezanost umjerena. Inoviranje i organizacijske performanse dijele 24,90 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *inoviranja* i *kvantitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,415$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te inoviranje i kvantitativne organizacijske performanse dijele 17,22 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *inoviranja* i *kvalitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,383$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te inoviranje i kvalitativne organizacijske performanse dijele 14,67 % zajedničke varijance.

- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *novog poslovnog pothvata* i percipiranih *organizacijskih performansi* ( $r = 0,306$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te novi poslovni pothvat i organizacijske performanse dijele 9,36 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *novog poslovnog pothvata* i *kvantitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,280$ ;  $p < 0,01$ ), ali ta je povezanost slaba. Novi poslovni pothvat i kvantitativne organizacijske performanse imaju 7,84 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *novog poslovnog pothvata* i *kvalitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,269$ ;  $p < 0,01$ ), ali ta je povezanost slaba. Novi poslovni pothvat i kvalitativne organizacijske performanse imaju 7,24 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *samoobnove postojećeg poduzeća* i percipiranih *organizacijskih performansi* ( $r = 0,540$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je jaka te samoobnova poduzeća i organizacijske performanse dijele 29,16 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *samoobnove postojećeg poduzeća* i *kvantitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,470$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te samoobnova poduzeća i kvantitativne organizacijske performanse dijele 22,09 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *samoobnove postojećeg poduzeća* i *kvalitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,549$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je jaka te samoobnova poduzeća i kvalitativne organizacijske performanse imaju 30,14 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *objektivnih pokazatelja organizacijskog poduzetništva* i percipiranih *organizacijskih performansi* ( $r = 0,346$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te objektivni pokazatelji organizacijskog poduzetništva i organizacijske performanse dijele 11,97 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *objektivnih pokazatelja organizacijskog poduzetništva* i *kvantitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,346$ ;  $p < 0,01$ ). Povezanost je umjerena te objektivni pokazatelji organizacijskog poduzetništva i kvantitativne organizacijske performanse imaju 11,97 % zajedničke varijance.
- Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između *objektivnih pokazatelja organizacijskog poduzetništva* i *kvalitativnih organizacijskih performansi* ( $r = 0,216$ ;  $p <$

0,05), ali ta je povezanost slaba. Objektivni pokazatelji organizacijskog poduzetništva i kvalitativne organizacijske performanse imaju 4,67 % zajedničke varijance.

- Ne postoji statistički značajna povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i objektivnih pokazatelja organizacijskih performansi.

U svrhu utvrđivanja utjecaja organizacijskog poduzetništva opisanog trima dimenzijama i organizacijskih performansi korištena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza. Definiran je početni regresijski model koji uključuje tri nezavisne varijable i jednu zavisnu varijablu. Nezavisne varijable su dimenzije organizacijskog poduzetništva inoviranje, pokretanje novog poslovnog pothvata i samoobnova poduzeća. Regresijska analiza provest će se na organizacijskim performansama, i to: percipirane kvantitativne i kvalitativne performanse te objektivni pokazatelji. Okolina predstavlja kontrolnu varijablu. Odnos nezavisnih i zavisne varijable prikazan je u nastavku.



*Kontrolna varijabla: okolina*

**Slika 4: Početni regresijski model utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Izvor: obrada autorice

Ispunjavanje određenih preduvjeta (normalnosti i izostanka multikolinearnosti) prikazano je u nastavku. Izračunavanje koeficijenata asimetrije i zaobljenosti varijabli u regresijskom modelu omogućuje provjeru normalnosti (tablica 50).

**Tablica 50: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
INOV	3,67	0,767	-0,945	1,903
NPP	3,32	0,815	-0,401	-0,167
SAMOOBN	3,38	0,746	-0,518	0,726
Objekt_OP	2,29	1,622	0,250	-1,089
Okolina	3,17	0,710	-0,337	-0,438
OrgPERF*	3,53	0,604	-0,487	1,277
Kvant_PERF	3,47	0,730	-0,577	1,476
Kval_PERF	3,67	0,525	-0,238	0,016

\* Linearni kompozit percipiranih kvantitativnih i kvalitativnih performansi

Izvor: obrada autorice

Negativna asimetrija vidljiva je gotovo na svima varijablama. Koeficijenti asimetrije za sve su navedene varijable unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju (manji od 1), te se može utvrditi da je zadovoljen preduvjet normalnosti distribucije.

U svrhu provjere multikolinearnosti u tablici 51 prikazani su koeficijenti korelacije među nezavisnim varijablama.

**Tablica 51: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu (organizacijsko poduzetništvo)**

	Nezavisne varijable	INOV	NPP	SAMOOBN	Objekt_OP	Okolina
Pearsonov koeficijent	INOV	1				
	NPP	0,450**	1			
	SAMOOBN	0,544**	0,512**	1		
	Objekt_OP	0,144	0,072	0,204*	1	
	Okolina	0,266**	0,359**	0,517**	0,082	1

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna)

\* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna)

Izvor: obrada autorice

Korelacijska matrica pokazuje značajnu povezanost među većinom nezavisnim varijablama, ali koeficijenti su u granicama prihvatljivosti (manji od 0,80), što ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti.

Provedena hijerarhijska višestruka regresija kao zavisnu varijablu promatra organizacijske performanse kao kompozitnu varijablu koja se sastoji od percipiranih kvantitativnih i kvalitativnih performansi (tablica 52 i 53). Kontrolna varijabla je okolina i predstavlja nezavisnu varijablu u modelu 1.

**Tablica 52: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,227 <sup>a</sup>	0,051	0,043	0,59062	
2	0,574 <sup>b</sup>	0,329	0,305	0,50327	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,051	6,219	1	115	0,014
2	0,278	15,462	3	112	0,000

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

**Tablica 53: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,169	1	2,169	6,219	0,014 <sup>a</sup>
	Rezidual	40,116	115	0,349		
	Ukupno	42,285	116			
2	Regresija	13,918	4	3,480	13,738	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	28,367	112	0,253		
	Ukupno	42,285	116			

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

Koeficijent multiple korelacije R iznosi 0,574, pa se može zaključiti da postoji umjerena i pozitivna povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi (tablica 52). Model 2 je statistički značajan (F = 13,738;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 32,9 % varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,329$ ). Nezavisne varijable (kada se



kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 27,8 % varijance i statistički su značajne ( $F = 15,462$ ;  $p = 0,000$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 5,1 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 6,219$ ;  $p = 0,014$ ). Dakle, ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu, odnosno predviđa razinu ostvarivanja organizacijskih performansi.

**Tablica 54: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,922	0,251		11,639	0,000		
	Okolina	0,193	0,077	0,227	2,494	0,014		
2	Konstanta	1,837	0,283		6,483	0,000	1,000	1,000
	Okolina	-0,057	0,078	-0,067	-0,736	0,463		
	<b>INOV</b>	<b>0,173</b>	0,075	<b>0,220</b>	2,312	<b>0,023</b>	0,718	1,392
	NPP	-0,002	0,069	-0,002	-0,026	0,979	0,662	1,510
	<b>SAMOOBN</b>	<b>0,369</b>	0,087	<b>0,456</b>	4,231	<b>0,000</b>	0,683	1,464

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

Izvor: obrada autorice

Regresijski koeficijenti i njihova značajnost u regresijskom modelu kao i pokazatelji kolinearnosti (tablica 54) ukazuju da najvišu značajnu vrijednost ( $\beta = 0,456$ ;  $p = 0,000$ ) ima varijabla *samoobnova poduzeća* što znači da ona u najvećoj mjeri utječe na organizacijske performanse. Zatim slijedi varijabla *inoviranje* ( $\beta = 0,220$ ;  $p = 0,023$ ). Povećanje rezultata na ljestvici *samoobnove poduzeća* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskih performansi* za 0,456 bodova. Nadalje, jedinično povećanje rezultata na ljestvici *inoviranja*, povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskih performansi* za 0,220 bodova. Pokretanje novog poslovnog pothvata nije se pokazalo statistički značajnim prediktorom organizacijskih performansi ( $B = -0,002$ ;  $\beta = -0,002$ ;  $p = 0,979$ ). Isto se tako niti kontrolna varijabla okolina nije pokazala statistički značajnim prediktorom organizacijskih performansi.

Na temelju pokazatelja tolerancije koji je veći od 0,10 i pokazatelja VIF koji je manji od 10 u prikazanom modelu može se zaključiti da ne postoji problem multikolinearnosti.

U nastavku je prikazana hijerarhijska višestruka regresija koja kao zavisnu varijablu promatra kvantitativne performanse. Kontrolna varijabla je okolina i predstavlja nezavisnu varijablu (tablica 55 i 56).

**Tablica 55: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvantitativne performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,187 <sup>a</sup>	0,035	0,027	0,72024	
2	0,511 <sup>b</sup>	0,261	0,235	0,63870	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,035	4,176	1	115	0,043
2	0,226	11,414	3	112	0,000

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

**Tablica 56: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvantitativnih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,166	1	2,166	4,176	0,043 <sup>a</sup>
	Rezidual	59,657	115	0,519		
	Ukupno	61,823	116			
2	Regresija	16,134	4	4,034	9,888	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	45,689	112	0,408		
	Ukupno	61,823	116			

Zavisna varijabla: kvantitativne organizacijske performanse (Kvant\_PERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

Koeficijent multiple korelacije (R = 0,511) pokazuje jaku i pozitivnu povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvantitativnih performansi. Model 2 je statistički značajan (F = 9,888;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 26,1 % varijance zavisne varijable (R<sup>2</sup> = 0,261). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 22,6 %

varijance i statistički su značajne ( $F = 11,414$ ;  $p = 0,000$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 3,5 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 4,176$ ;  $p = 0,043$ ).

**Tablica 57: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvantitativne performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,859	0,306		9,338	0,000		
	Okolina	0,192	0,094	0,187	2,044	0,043	1,000	1,000
2	Konstanta	1,638	0,360		4,554	0,000		
	Okolina	-0,075	0,099	-0,073	-0,765	0,446	0,718	1,392
	INOV	<b>0,211</b>	0,095	<b>0,222</b>	2,226	<b>0,028</b>	0,662	1,510
	NPP	0,010	0,088	0,011	0,112	0,911	0,683	1,464
	SAMOOBN	<b>0,373</b>	0,111	<b>0,381</b>	3,370	<b>0,001</b>	0,515	1,942

Zavisna varijabla: kvantitativne organizacijske performanse (Kvant\_PERF)

Izvor: obrada autorice

Prema podacima navedenim u tablici 57 najvišu značajnu vrijednost ( $\beta = 0,381$ ) ima varijabla *samoobnova poduzeća* što znači da ona najviše utječe na kvantitativne performanse istraživanih poduzeća, a druga utjecajna varijabla je *inoviranje* ( $\beta = 0,222$ ;  $p = 0,028$ ). Povećanje rezultata na ljestvici *samoobnove poduzeća* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *kvantitativnih performansi* za 0,381 bod. Nadalje, jedinično povećanje rezultata na ljestvici *inoviranja*, povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *kvantitativnih performansi* za 0,222 boda.

Sljedeća višestruka hijerarhijska regresija kao zavisnu varijablu promatra kvalitativne performanse, a okolina je kontrolna varijabla (tablica 58 i 59).

Koeficijent multiple korelacije ( $R = 0,560$ ) pokazuje jaku i pozitivnu povezanost između dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvalitativnih performansi. Model 2 je statistički značajan ( $F = 12,763$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 31,3 % varijance zavisne varijable tj. kvalitativnih performansi ( $R^2 = 0,313$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 24,5 % varijance i statistički su značajne ( $F = 13,318$ ;  $p = 0,000$ ).

Kontrolna varijabla objašnjava 6,8 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 8,399$ ;  $p = 0,004$ ).

**Tablica 58: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvalitativne performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,261 <sup>a</sup>	0,068	0,060	0,50898	
2	0,560 <sup>b</sup>	0,313	0,289	0,44279	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,068	8,399	1	115	0,004
2	0,245	13,318	3	112	0,000

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

**Tablica 59: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvalitativnih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,176	1	2,176	8,399	0,004 <sup>a</sup>
	Rezidual	29,792	115	0,259		
	Ukupno	31,968	116			
2	Regresija	10,009	4	2,502	12,763	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	21,959	112	0,196		
	Ukupno	31,968	116			

Zavisna varijabla: kvalitativne performanse (Kval\_PERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

Samo varijabla *samoobnova poduzeća* ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno kvalitativne organizacijske performanse ( $B = 0,361$ ;  $\beta = 0,513$ ;  $p = 0,000$ ) (tablica 60). Povećanje rezultata na ljestvici *samoobnove poduzeća* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *kvalitativnih performansi* za 0,513 bodova.

U prikazanom modelu multikolinearnost ne predstavlja problem jer je pokazatelj tolerancije veći od 0,10 i pokazatelj VIF koji je manji od 10.

**Tablica 60: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearosti u modelu utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvalitativne performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	3,061	0,216		14,148	0,000		
	Okolina	0,193	0,067	0,261	2,898	0,004	1,000	1,000
2	Konstanta	2,276	0,249		9,126	0,000		
	Okolina	-0,017	0,068	-0,023	-0,251	0,802	0,718	1,392
	INOV	0,088	0,066	0,129	1,342	0,182	0,662	1,510
	NPP	-0,028	0,061	-0,043	-0,453	0,651	0,683	1,464
	SAMOOBN	<b>0,361</b>	0,077	<b>0,513</b>	4,696	<b>0,000</b>	0,515	1,942

Zavisna varijabla: kvalitativne performanse (Kval\_PERF)

Izvor: obrada autorice

S obzirom na to da je u analizu uključeno i objektivno mjerilo organizacijskog poduzetništva, u nastavku su predstavljeni rezultati višestruke hijerarhijske regresije kada nezavisnu varijablu predstavlja *objektivni pokazatelj organizacijskog poduzetništva* (tablica 61 i 62). Okolina se promatra kao kontrolna varijabla.

**Tablica 61: Sažetak regresijskog modela utjecaja objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Model	Koeficijent multiple korelacije R	Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna pogreška procjene	
1	0,227 <sup>a</sup>	0,051	0,043	0,59062	
2	0,399 <sup>b</sup>	0,159	0,145	0,55838	
Model	Statistika promjene				
	R <sup>2</sup> promjena	F promjena	St. slobode 1	St. slobode 2	Sig. F promjene
1	0,051	6,219	1	115	0,014
2	0,108	14,665	1	114	0,000

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOOBN

Izvor: obrada autorice

**Tablica 62: Analiza varijance (ANOVA) objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi**

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
1	Regresija	2,169	1	2,169	6,219	0,014 <sup>a</sup>
	Rezidual	40,116	115	0,349		
	Ukupno	42,285	116			
2	Regresija	6,742	2	3,371	10,811	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	35,544	114	0,312		
	Ukupno	42,285	116			

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

a. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA

b. Prediktori: (Konstanta), OKOLINA, INOV, NPP, SAMOBN

Izvor: obrada autorice

Koeficijent multiple korelacije ( $R = 0,399$ ) pokazuje umjerenu i pozitivnu povezanost između objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi. Model 2 je statistički značajan ( $F = 10,811$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 15,9 % varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,159$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 10,8 % varijance i statistički su značajne ( $F = 14,665$ ;  $p = 0,000$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 5,1 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 6,219$ ;  $p = 0,014$ ). Dakle, ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu, odnosno predviđa razinu ostvarivanja organizacijskih performansi.

**Tablica 63: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearosti u modelu utjecaja objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse**

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Pokazatelji kolinearosti	
		B	Std. pogreška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	2,922	0,251		11,639	0,000		
	Okolina	0,193	0,077	0,227	2,494	0,014	1,000	1,000
2	Konstanta	2,714	0,244		11,142	0,000		
	Okolina	<b>0,170</b>	0,073	0,200	2,317	<b>0,022</b>	0,993	1,007
	Objekt_OP	<b>0,123</b>	0,032	<b>0,330</b>	3,829	<b>0,000</b>	0,993	1,007

Zavisna varijabla: organizacijske performanse (OrgPERF)

Izvor: obrada autorice

Varijabla *objektivni pokazatelj organizacijskog poduzetništva* ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno organizacijske performanse ( $B = 0,123$ ;  $\beta = 0,330$ ;  $p = 0,000$ ) (tablica 63). Povećanje rezultata na ljestvici *objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva* za jedan bod povezano je prosječnim povećanjem rezultata na ljestvici *organizacijskih performansi* za 0,330 bodova.

Na temelju pokazatelja tolerancije koji je veći od 0,10 i pokazatelja VIF koji je manji od 10 u prikazanom modelu može se zaključiti da ne postoji problem multikolinearnosti.

Na temelju predstavljenih rezultata analiza moguće je zaključiti da organizacijsko poduzetništvo statistički značajno pozitivno utječe na organizacijske performanse, što potvrđuje treću glavnu hipotezu (H3). Inoviranje statistički značajno pozitivno utječe na organizacijske performanse, čime je potvrđena prva pomoćna hipoteza (H3a). Pokretanje novog poslovnog pothvata negativno utječe na organizacijske performanse te taj utjecaj nije statistički značajan, pa druga pomoćna hipoteza nije potvrđena (H3b). Samoobnova postojećeg poduzeća statistički značajno pozitivno utječe na organizacijske performanse, što potvrđuje treću pomoćnu hipotezu (H3c).

### 6.3.6. Prosudba istraživačkih hipoteza

Empirijski dio rada obuhvatio je kvantitativno istraživanje povezanosti stilova vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i performansi na uzorku velikih poduzeća koja posluju u Hrvatskoj. Pretpostavka za provođenje istraživanja su bile četiri glavne hipoteze o povezanosti stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva te organizacijskih performansi. Iz njih je izvedeno nekoliko pomoćnih hipoteza.

Prvom glavnom hipotezom pretpostavilo se da *postoji empirijski dokaziva veza između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva*. Stilovi vodstva opisani su kao transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo i *laissez-faire* vodstvo. U namjeri da se istraži koji stilovi vodstva utječu na organizacijsko poduzetništvo provedena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza. Pritom je u analizu uključena *dinamičnost okoline* kao *kontrolna varijabla*. Na temelju koeficijenta multiple korelacije ( $R = 0,518$ ) potvrđena je jaka i pozitivna povezanost između stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva. Model koji

obuhvaća sve stilove vodstva i okolinu kao nezavisne varijable je statistički značajan ( $F = 10,286$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 26,9 % varijance zavisne varijable, odnosno organizacijskog poduzetništva ( $R^2 = 0,269$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 5,3 % varijance i statistički su značajne ( $F = 2,712$ ;  $p = 0,048$ ). Navedeni rezultati potvrđuju prvu glavnu hipotezu.

Pomoćnim hipotezama pretpostavila se povezanost između pojedinih stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva. Hipoteza H1a polazi od pretpostavke da je *transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s organizacijskim poduzetništvom*. Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da transformacijsko vodstvo ostvaruje statistički značajan i pozitivan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo ( $B = 0,365$ ;  $\beta = 0,185$ ;  $p = 0,035$ ).

Pomoćnom hipotezom H1b pretpostavilo se da je *transakcijsko vodstvo pozitivno povezano s organizacijskim poduzetništvom*. Rezultati istraživanja nisu potvrdili da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva, odnosno transakcijsko vodstvo ima pozitivan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo, ali nije statistički značajan ( $B = 0,141$ ;  $\beta = 0,078$ ;  $p = 0,352$ ).

Pomoćna hipoteza H1c pretpostavlja da je *povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva značajno veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskog poduzetništva*. Analizirajući ranije navedene rezultate vidljivo je da transformacijsko vodstvo ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo, dok utjecaj transakcijskog vodstva na organizacijsko poduzetništvo, premda pozitivan i niži, nije statistički značajan.

Posljednja pomoćna hipoteza prve glavne hipoteze H1d pretpostavlja da je *laissez-faire vodstvo negativno povezano s organizacijskim poduzetništvom*. Iako je na temelju rezultata provedenog istraživanja moguće uočiti da *laissez-faire vodstvo ima negativan utjecaj na organizacijsko poduzetništvo*, taj utjecaj nije statistički značajan ( $B = -0,072$ ;  $\beta = -0,058$ ;  $p = 0,492$ ).

Kad se sumiraju rezultati provedenih analiza, može se zaključiti da:

- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *potvrđuju glavnu hipotezu H1 te pomoćne hipoteze H1a i H1c*



- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *ne potvrđuju pomoćne hipoteze H1b i H1d.*

Druga glavna hipoteza pretpostavlja da su *stilovi vodstva povezani s organizacijskim performansama*. Organizacijske performanse promatraju se kao percipirane kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne performanse odnose se uglavnom na ocjenu financijskih pokazatelja, dok kvalitativne performanse propituju zadovoljstvo kupaca, kvalitetu proizvoda/usluge, društvenu odgovornost poduzeća, imidž poduzeća te fluktuaciju zaposlenika.

Višestrukom hijerarhijskom regresijskom analizom nastojalo se utvrditi koji stilovi vodstva utječu na organizacijske performanse, pri čemu se dinamičnost okoline promatrala kao kontrolna varijabla. Prema koeficijentu multiple korelacije R koji iznosi 0,296 utvrđeno je da postoji slaba i pozitivna povezanost između stilova vodstva i organizacijskih performansi. Model koji obuhvaća sve stilove vodstva i okolinu kao nezavisne varijable je statistički značajan ( $F = 2,691$ ;  $p = 0,035$ ) i ukupno objašnjava 8,8 % varijance zavisne varijable, odnosno organizacijskih performansi ( $R^2 = 0,088$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 3,6 % varijance, ali statistički nisu značajne ( $F = 1,488$ ;  $p = 0,222$ ). Kontrolna varijabla objašnjava 5,1 % varijance (model 1) i statistički je značajna ( $F = 6,219$ ;  $p = 0,014$ ). Daljnjom analizom nije utvrđen statistički značajan utjecaj stilova vodstva na kvantitativne performanse. Međutim, potvrđen je utjecaj stilova vodstva na kvalitativne performanse. Naime, koeficijent multiple korelacije R iznosi 0,402, pa se može zaključiti da postoji umjerena povezanost između stilova vodstva i kvalitativnih organizacijskih performansi. Utvrđena je statistička značajnost modela ( $F = 5,382$ ;  $p = 0,001$ ) koji ukupno objašnjava 16,1 % varijance kvalitativnih performansi ( $R^2 = 0,161$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 9,3 % varijance i statistički su značajne ( $F = 4,147$ ;  $p = 0,008$ ). Sukladno navedenim rezultatima može se potvrditi druga glavna hipoteza.

Povezanost stilova vodstva i organizacijskih performansi specificirana je kroz pomoćne hipoteze. Tako se pomoćnom hipotezom H2a pretpostavilo da je *transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s organizacijskim performansama*. Rezultati provedene analize ukazuju na to da transformacijsko vodstvo ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno organizacijske performanse ( $B = 0,361$ ;  $\beta = 0,191$ ;  $p = 0,050$ ).

Hipoteza H2b pretpostavlja da je *transakcijsko vodstvo pozitivno povezano s organizacijskim performansama*. Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da transakcijsko vodstvo ima pozitivan utjecaj na organizacijske performanse, ali nije statistički značajan ( $B = 0,005$ ;  $\beta = 0,003$ ;  $p = 0,977$ ).

Hipotezom H2c pretpostavilo se da je *povezanost između transformacijskog vodstva i organizacijskih performansi veća od povezanosti između transakcijskog vodstva i organizacijskih performansi*. Prethodno predstavljeni rezultati potvrđuju navedenu hipotezu uzevši u obzir da regresijski koeficijenti transformacijskog vodstva imaju statistički značajan i pozitivan utjecaj na organizacijske performanse, dok utjecaj transakcijskog vodstva na organizacijske performanse, premda pozitivan i niži, nije statistički značajan.

Nadalje, hipotezom H2d pretpostavilo se da je *laissez-faire vodstvo negativno povezano s organizacijskim performansama*. Rezultati istraživanja pokazali su da *laissez-faire* vodstvo ima negativan utjecaj na organizacijske performanse, ali nije statistički značajan ( $B = -0,014$ ;  $\beta = -0,012$ ;  $p = 0,901$ ).

Sumiranjem rezultata provedenih analiza može se zaključiti da:

- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *potvrđuju glavnu hipotezu H2 te pomoćne hipoteze H2a i H2c*
- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *ne potvrđuju pomoćne hipoteze H2b i H2d*.

Treća glavna hipoteza (H3) odnosi se na pretpostavku da je *organizacijsko poduzetništvo pozitivno povezano s organizacijskim performansama*. Radi utvrđivanja utjecaja organizacijskog poduzetništva opisanog trima dimenzijama i percipiranih organizacijskih performansi korištena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza. Dinamičnost okoline predstavlja kontrolnu varijablu. Model koji obuhvaća sve dimenzije organizacijskog poduzetništva i dinamičnost okoline kao nezavisne varijable je statistički značajan ( $F = 13,738$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 32,9 % varijance zavisne varijable, odnosno organizacijskih performansi ( $R^2 = 0,329$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 27,8 % varijance i statistički su značajne ( $F = 15,462$ ;  $p = 0,000$ ). Moguće je zaključiti da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu

varijablu, odnosno predviđa razinu ostvarivanja organizacijskih performansi. Navedeno potvrđuje treću glavnu hipotezu.

U kontekstu analize koja posebno promatra kvantitativne i kvalitativne performanse utvrđeno je da je organizacijsko poduzetništvo prema koeficijentu multiple korelacije jako i pozitivno povezano s kvantitativnim performansama ( $R = 0,511$ ), kao i s kvalitativnim performansama ( $R = 0,560$ ). Prilikom analize utjecaja organizacijskog poduzetništva na kvantitativne performanse model se pokazao statistički značajnim ( $F = 9,888$ ;  $p = 0,000$ ) te ukupno objašnjava 26,1 % varijance kvantitativnih performansi ( $R^2 = 0,261$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira okolina) u tom modelu objašnjavaju 22,6 % varijance i statistički su značajne ( $F = 11,414$ ;  $p = 0,000$ ). Utjecaj organizacijskog poduzetništva na kvalitativne performanse pokazao se izraženijim. Model je statistički značajan ( $F = 12,763$ ;  $p = 0,000$ ) i ukupno objašnjava 31,3 % varijance zavisne varijable, tj. kvalitativnih performansi ( $R^2 = 0,313$ ). Nezavisne varijable (kada se kontrolira *okolina*) u tom modelu objašnjavaju 24,5 % varijance i statistički su značajne ( $F = 13,318$ ;  $p = 0,000$ ).

Povezanost dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi specificirana je kroz pomoćne hipoteze. Pomoćnom hipotezom H3a pretpostavilo se da je *inoviranje pozitivno povezano s organizacijskim performansama*. Nakon provedene analize moguće je zaključiti da inoviranje ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na varijancu zavisne varijable, odnosno organizacijske performanse ( $B = 0,173$ ;  $\beta = 0,220$ ;  $p = 0,023$ ).

Pomoćnom hipotezom H3b pretpostavilo se da je *pokretanje novog poslovnog pothvata pozitivno povezano s organizacijskim performansama*. Analizom rezultata provedenog istraživanja utvrđeno je da ne postoji statistički značajan utjecaj novog poslovnog pothvata na organizacijske performanse ( $B = -0,002$ ;  $\beta = -0,002$ ;  $p = 0,979$ ).

Pomoćnom hipotezom H3c pretpostavilo se da je *samoobnova postojećeg poduzeća pozitivno povezana s organizacijskim performansama*. Provedenom analizom utvrđeno je da samoobnova postojećeg poduzeća ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na organizacijske performanse ( $B = 0,369$ ;  $\beta = 0,456$ ;  $p = 0,000$ ).

Sumiranjem rezultata provedenih analiza može se zaključiti da:

- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *potvrđuju glavnu hipotezu H3 te pomoćne hipoteze H3a i H3c*
- rezultati provedenog empirijskog istraživanja *ne potvrđuju pomoćnu hipotezu H2b.*

Posljednjom hipotezom (H4) pretpostavilo se da *postoji statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateškog menadžera*. Rezultati provedene analize pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio menadžera ( $F = 0,011$ ;  $p = 0,998$ ). Pritom treba uzeti u obzir da je tek 15 ispitanika odgovorilo potvrdno na pitanje imaju li vlasnički udio u poduzeću, od toga 11 ispitanika ima do 10 %, samo po 1 ispitanik ima od 10,01 % do 25 % te od 25,01 % do 50 % i 2 ispitanika imaju više od 50,01 % udjela u poduzeću.

Iz navedenog se može zaključiti da rezultati provedenog empirijskog istraživanja *ne potvrđuju hipotezu 4.*

Na temelju predstavljenih sažetih rezultata može se zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između stilova vodstva strateških menadžera i organizacijskog poduzetništva. Potrebno je izdvojiti transformacijsko i transakcijsko vodstvo, pri čemu se transformacijsko vodstvo može smatrati preferiranim. Nisu utvrđeni empirijski dokazi za potporu hipotezi da postoji statistički značajna negativna povezanost između *laissez-faire* vodstva i organizacijskog poduzetništva, međutim, navedeno je u skladu s dosadašnjim istraživanjima koja ili utvrđuju negativnu povezanost ili je uopće ne pronalaze. Često je taj stil vodstva izostavljan u istraživanjima te se istražuju samo transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Povezanost stilova vodstva, transformacijskog i transakcijskog, i organizacijskih performansi tek je djelomično potvrđena, i to za transformacijsko vodstvo. Nasuprot tome, značajna podrška utvrđena je pretpostavljenoj vezi između organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.

## **7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

U posljednjem poglavlju ovog rada predstavljen je sažetak ukupnih rezultata, doprinosi istraživanja, njegova ograničenja i smjernice za daljnja istraživanja.

### **7.1. Sažetak ukupnih rezultata**

Velika poduzeća smatraju se nositeljima gospodarskih procesa. Propast velikog poduzeća može ugroziti ekonomsku stabilnost jedne zemlje jer osiguravaju značajnu zapošljivost, generiraju značajne prihode, u najvećoj mjeri podupiru funkcioniranje javnih službi osiguranjem javnih prihoda, raspolazu financijskim, materijalnim i ljudskim resursima koji osiguravaju preduvjete za inkrementalna, ali i radikalna otkrića. U prošlosti je upravo iz ovih razloga veći broj vlada pojedinih zemalja osigurao financijsku potporu velikim poduzećima koja su se našla u krizi. Da bi se izbjegli takvi scenariji, zbog odgovornosti koju nose, menadžeri na vrhu tih poduzeća moraju osigurati njihov dugoročni opstanak. Ono što može odrediti koliko će menadžeri u tome biti uspješni je njihov stil vodstva. Iako menadžment i vodstvo nisu sinonimi, o uspješnim menadžerima govori se i kao o uspješnim vođama. Samo površno istraživanje njihovih uspjeha otkrit će da su fokus stavljali na nove ideje i kreativnost, na pomicanje granica, odnosno na poticanje poduzetništva u organizaciji.

Usprkos važnosti koju imaju velika poduzeća, istraživanja iz poduzetništva i vodstva često se provode u malim i srednjim poduzećima, posebno ako istraživanje uključuje vrhovni menadžment. Razlog je tome vrlo vjerojatno u otežanu pristupu potencijalnim ispitanicima, odnosno nespremnosti vrhovnih menadžera da se uključe u takva istraživanja. Nedostaju istraživanja koja promatraju povezanost vodstva, organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi, što ovo istraživanje čini opravdanim.

Svrha ove doktorske disertacije jest utvrđivanje povezanosti između stilova vodstva strateških menadžera i organizacijskog poduzetništva te organizacijskih performansi, kao i povezanosti organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi. Navedeno je bilo polazište za oblikovanje konceptualnog modela. U nastavku će se predstaviti spoznaje koje su rezultat teorijskog, a zatim i empirijskog istraživanja.

Pregled različitih teorija vodstva omogućio je uvid u njihove prednosti, nedostatke i moguće primjene. Ne zanemarujući koristi prethodnih pristupa svaki novi fokus generira saznanja koja čine ovo područje istraživanja bogato literaturom, iako i dalje predstavlja neiscrpan izvor istraživanja. Istraživanje vodstva započelo je 1930-ih godina s *vodstvom temeljenim na osobinama* koje fokus stavlja na vođu, odnosno pretpostavlja da je uspješan vođa osoba koja ima određene osobine. Iako ta lista osobina nije konačna niti je postignut konsenzus oko osobina ili skupina osobina koje čine uspješnog vođu, pristup je razvio mjerne instrumente koji upućuju na snage i slabosti, tj. jedinstvena obilježja vođe. *Bihevioralni pristup* razvio se kao reakcija na pristup osobina s pretpostavkom da se osobe mogu razviti u vođe uz odgovarajući trening. To je ideja koja vrijedi i danas, pa otud velik broj programa koji pokušavaju razviti sposobnosti vodstva različitih menadžera. Ovaj pristup, koji se još naziva i teorija stilova vodstva, naglašava ponašanje usmjereno na odnose (ili ljude) i ponašanje orijentirano na zadatak. Kombinacija ovih dvaju oblika ponašanja trebala bi odrediti optimalan stil vodstva. No, istraživači nisu pronašli stil koji bi bio najbolji u svim situacijama. Praktična vrijednost pristupa očituje se u mogućnosti vrednovanja vlastitog ponašanja na temelju razvijenog upitnika, što menadžeru omogućuje da sazna koji dojam ostavlja na druge te otkrije postoji li potreba za izmjenom, korekcijom stila ponašanja. Uvažavajući specifičnosti situacije u kojoj se vođa nalazi, razvio se *kontingencijski pristup*. Postojanje jedinstvenog stila vodstva koji će odgovarati svakoj situaciji nije očekivano pronaći. Veći broj teorija razvio se u okviru ovog pristupa, od kojih svaka naglašava različite kontingencijske faktore; najčešće su u fokusu istraživanja: odnos vođe sa sljedbenicima, značajke sljedbenika, karakteristike situacije i način donošenja odluka. Usprkos manjkavostima specifičnim za pojedinu teoriju, svaka je osigurala određene koristi: mogućnost predviđanja uspješnosti menadžera u određenoj situaciji, primjena na različitim razinama i u različitim tipovima organizacija, osvješćivanje važnosti utjecaja sljedbenika na vođu.

Danas govorimo o „novim“ ili „modernim“ teorijama vodstva i postoji cijeli niz teorija, od kojih najveći interes istraživača izazivaju neokarizmatske teorije vodstva. Istraživači smatraju da su se prethodne teorije više bavile menadžerom nego vođom, što je fokus novijih teorija vodstva. Najistaknutije mjesto među njima zauzima *transformacijsko vodstvo* koje je predmet mnogobrojnih istraživanja, a često se promatra u kombinaciji s transakcijskim vodstvom. Bass je na temelju radova svojih prethodnika razvio teoriju „puni raspon vodstva“ koja obuhvaća transformacijsko, transakcijsko i *laissez-faire* vodstvo. Transformacijsko vodstvo opisuje vođu koji inspirira sljedbenike da propituju, mijenjaju ideale i vrijednosti kako bi

učinili više od očekivanog. Štoviše, specificirajući ponašanje takvog vođe i utjecaj koji ima na sljedbenike identificirao je četiri dimenzije transformacijskog vodstva: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirani pristup. Nasuprot tome, transakcijsko vodstvo najbliže je opisu tradicionalnog stila menadžera koji postizanje ciljeva osigurava nagrađivanjem ili kažnjavanjem sljedbenika. Dimenzije koje ga opisuju jesu uvjetno nagrađivanje te aktivno i pasivno upravljanje pomoću izuzetaka. Stil koji se opisuje kao odsustvo vodstva je *laissez-faire* vodstvo jer vođa odgovornost za izvršenje zadataka prepušta sljedbenicima, ne pomaže riješiti probleme, izbjegava donositi odluke.

Bass smatra da je transformacijsko vodstvo nadogradnja transakcijskog vodstva, te da nisu međusobno isključivi već ih vođa može koristiti ovisno o situaciji. Takav pristup pronalazi opravdanje u spoznaji da su jasnoća ciljeva i očekivanih nagrada ili kazni zbog neostvarenja tek pretpostavka za napor koji će sljedbenici uložiti u njihovu realizaciju. Za postizanje posvećenosti organizaciji i njezinim ciljevima, za prevladavanje osobnih interesa koji mogu biti u sukobu s interesima organizacije, za poticanje promjene u ponašanju zaposlenika potrebno je transformacijsko vodstvo. Očekivano je da će efekti biti veći jer će podređeni nastojati ostvariti i više od očekivanog zbog identificiranja s vođom. Ono što ovaj stil čini ograničavajućim jest njegova primjena na različitim razinama menadžmenta u velikim poduzećima. Analizirajući značajke transformacijskog vodstva moguće je uočiti da je taj stil najprimjereniji najvišoj razini menadžmenta. Naime, sposobnost i moć utjecaja na promjenu strateškog usmjerenja organizacije teško je osigurati na najnižoj razini zbog uskog područja djelovanja, izostanka šire slike, manjka specifičnih znanja i kompetencija podređenih. Ujedno, promatranje sljedbenika kao pojedinaca kojem se treba posvetiti, biti podrška, kontinuirano komunicirati kao trener i savjetnik, nije moguće u situaciji kada je broj podređenih velik te zbog opsega poslova i manjka raspoloživog vremena menadžera. Na toj osnovi istraživanje transformacijskog i transakcijskog vodstva strateških menadžera ima svoje uporište. Posebno u kontekstu suvremenih uvjeta poslovanja, gdje se čovjek već odavno ne promatra kao *homo oeconomicus* već kao *homo socialis*. Osim što pojedinac sve više radi radi zadovoljstva, a manje zbog novca, na višim razinama menadžmenta *inspirativna motivacija* kao jedna od dimenzija transformacijskog vodstva najprije može utjecati na potrebu za samoostvarenjem sljedbenika.

Kao i istraživanje vodstva, istraživanje organizacijskog poduzetništva nije novo područje istraživanja, no još uvijek privlači pozornost teoretičara, istraživača i praktičara. Fokus

istraživanja prebacio se s osobina poduzetnika na proces poduzetništva, što počinje sve više zanimati i velika poduzeća. U nastojanju da se standardiziraju i formaliziraju procesi, olakša upravljanje velikim i složenim sustavima, velika poduzeća postaju administrativne strukture koje su nesposobne brzo reagirati i prilagoditi se. Takvo ponašanje moguće je u okruženju koje je stabilno, a koje danas opisuju tek rijetke djelatnosti.

Dok se i ranije govorilo o inoviranju u organizaciji i timovima za poduzetnički pothvat, organizacijsko poduzetništvo (u stranoj literaturi najčešće pod nazivom „korporativno poduzetništvo“) svoj procvat doživljava 1990-ih godina oblikovanjem konceptualnih modela, a uskoro i njihovom empirijskom provjerom. Organizacijsko poduzetništvo postalo je zajednički nazivnik za inoviranje, pokretanje poslovnog pothvata i samoobnovu postojećeg poduzeća. Raste broj istraživanja koja promatraju samo jedan segment, pa upravljanje inovacijama i upravljanje poslovnim pothvatima, a u novije vrijeme i strateška obnova, postaju zasebni smjerovi istraživanja. Otprilike paralelno razvija se drugi smjer koji poduzetništvu u organizaciji pristupa kao obliku ponašanja ili karakteristikama organizacije, a u literaturi je poznat kao poduzetnička orijentacija koja se sastoji od inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku. S obzirom na to da poduzetnička orijentacija ne obuhvaća stvarne poduzetničke aktivnosti koje poduzeće poduzima, za potrebe ove disertacije odabran je smjer koji se odnosi na korporativno poduzetništvo.

Jedno od širih tumačenja *inoviranja* jest „generiranje, razvoj i implementacija novih ideja i ponašanja“, a koje se onda manifestira kroz unaprjeđenje ili razvoj novog proizvoda i/ili usluge, procesa (proizvodnih i administrativnih), tehnologije. Tome valjda dodati i inovacije menadžmenta koje se odnose na odmak od uobičajenih principa i metoda upravljanja prema načelima kao što su raznovrsnost, fleksibilnost, autonomija podređenih i njihova veća uključenost. Inoviranje je prestalo biti stvar izbora već obveza. Predmet inoviranja može biti svaki element organizacije, pri čemu inovacije ne moraju biti radikalne, ali moraju biti usmjerene najmanje na održivost organizacije.

*Pokretanje novog poslovnog pothvata* (engl. *corporate venturing*) odražava „stvaranje novih poslova redefiniranjem proizvoda i/ili usluga te širenjem poslovanja na postojeća ili nova tržišta“. Stvaranje posla u postojećim ili novim područjima podržano je nizom organizacijskih sustava, procesa i praksi. Ono se može ostvariti na dva načina: inoviranjem i inkubacijom novih poduzeća, što se odnosi na unutarnja sredstva, te licenciranjem, akvizicijom, strateškim



savezima, što opisuje vanjska sredstva. Često se, stoga, nazivaju vanjskim i unutarnjim poduzetničkim pothvatima. Iako se često povezuje s inoviranjem, razlikuje se po tome što zahtijeva drugačije procese i korake potrebne za pokretanje novog posla i njegovo uključivanje u poduzeće.

Reorganizacija, redefiniranje poslovnog koncepta i uvođenje sistemskih promjena usmjerenih na inoviranje opisuju *samoobnovu ili stratešku obnovu postojećeg poduzeća*. Zahtijeva transformaciju poduzeća prema onom usmjerenom na stvaranje pretpostavki za razvoj kreativnosti i inovativnosti i/ili predstavlja značajan strateški zaokret koji jest inovacija. Strateška obnova usmjerena je na promjene u sržnim kompetencijama organizacije i/ili na promjene u proizvodno-tržišnoj domeni. Velike transformacije se ne provode često niti je to svrhovito, zato poduzeća mogu provoditi inkrementalnu obnovu koja će biti usklađena s promjenama u okolini ili biti njihov predvodnik.

Noviji trend u istraživanju poduzetništva je *strateško poduzetništvo* koje povezivanjem strateškog menadžmenta i poduzetništva nastoji osigurati ravnotežu između ponašanja usmjerenog na traženje prilike i ponašanja usmjerenog na traženje prednosti, a koje će osigurati superiorne organizacijske performanse. Ono što je zajedničko svim pristupima koji oblikuju modele strateškog poduzetništva je uključivanje poduzetničke komponente u strateške procese.

Inoviranje, pokretanje poslovnog pothvata i samoobnova poduzeća često su pojedinačno predmet različitih istraživanja, što znači da se mogu neovisno promatrati. Poduzeće može i više naglašavati samo jednu dimenziju, no organizacijsko poduzetništvo kao koncept koji obuhvaća sve tri dimenzije najbolje opisuje razinu poduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Naime, razvoj ili redizajn novih proizvoda kao značajka inoviranja zahtijeva procese i postupke koji će omogućiti njihovo uključivanje na postojeća i/ili nova tržišta, što je karakteristika pokretanja poslovnog pothvata. Pretpostavke za razvoj novih proizvoda uključuju razvijanje kreativnosti zaposlenika, nagrađivanje zaposlenika za inoviranje, osiguranje resursa za takve projekte, što čini elemente samoobnove poduzeća.

Nesumnjivo je za razvoj poduzetništva u organizaciji potrebna osoba na vrhu koja će stvoriti temelje za razvoj poduzetničke kulture, odnosno omogućiti različite poduzetničke aktivnosti. Ako se kao polazište uzme vlasnik poduzeća koji je ujedno i poduzetnik koji, ne samo radi

opstanaka već i radi rasta poduzeća, potiče poduzetništvo u organizaciji, za pretpostaviti je da će se tako i ponašati menadžeri koji imaju određeni vlasnički udio. Ovo tumačenje treba promatrati u kontekstu agencijske teorije koja nastoji utvrditi koji je najefikasniji ugovor između principala (vlasnika) i agenta (menadžera). U odabiru ugovora temeljenog na ponašanju agenta ili ugovora temeljenog na rezultatima treba razmotriti i stavove pojedinca (agenta i principala) prema riziku. Navedeno je bilo smisljeno uključiti u konceptualni model ove disertacije kako bi se utvrdili efekti vlasništva menadžera na organizacijsko poduzetništvo.

Sve što poduzeća i njihovi menadžeri poduzimaju u konačnici je usmjereno na ostvarivanje željene razine organizacijskih performansi. Kako govorimo o poslovnim organizacijama koje neizostavno imaju ekonomske ciljeve, onda se njihova uspješnost mjeri s obzirom na rezultate koji se mogu kvantificirati, a najčešće su to financijske performanse. Takva perspektiva je jednostrana i pojednostavljena te zahtijeva uključivanje i nefinancijskih performansi, kao što je zadovoljstvo kupaca, zaposlenika, društveno odgovorno poslovanje i slično. U disertaciji se nastojalo istražiti može li se zaključiti da transformacijski vođe podržavaju organizacijsko poduzetništvo i jesu li oni učinkovitiji u ostvarivanju željenih rezultata te pridonose li poduzetničke aktivnosti postizanju željenih organizacijskih performansi.

Svrha istraživanja bila je ispitati teorijski model i pretpostavljene veze između stilova vodstva, organizacijskog poduzetništva i performansi na primjeru velikih poduzeća u Hrvatskoj. Prikaz empirijskog dijela rada obuhvaća osnovne rezultate istraživanja u odnosu na ključne objekte istraživanja: stil vodstva strateškog menadžera, organizacijsko poduzetništvo, organizacijske performanse i vlasnički udio strateškog menadžera.

Empirijski dio rada sadrži opis istraživačkih komponenti, metodologiju istraživanja te analizu rezultata istraživanja. Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do kolovoza 2018. godine *online* anketnim upitnikom. Rezultati analize temelje se na 117 ispravno ispunjenih anketnih upitnika. Pouzdanost mjernih instrumenata provjerena je Cronbach alpha koeficijentom koji je ukazao uglavnom na visoku internu pouzdanost istraživanih koncepata. Analiza podataka temeljila se na primjeni univarijatnih, bivarijatnih i multivarijatnih statističkih metoda. Na temelju rezultata deskriptivne statistike izvršen je uvid u karakteristike istraživačkog uzorka. T-test i ANOVA omogućili su donošenje zaključka s obzirom na specifične značajke istraživanih poduzeća. Korelacijska analiza korištena je za utvrđivanje

povezanosti među analiziranim konceptima. Na temelju faktorske analize određeni su faktori, odnosno dimenzije organizacijskog poduzetništva, koje su kasnije korištene u analizi uzročno-posljedičnih odnosa provedenih hijerarhijskom višestrukom regresijskom analizom.

Karakteristike istraživanih poduzeća s obzirom na predmet istraživanja jesu:

- Strateški menadžeri češće primjenjuju transformacijsko nego transakcijsko vodstvo, od čega je najizraženija intelektualna stimulacija, a najniže su ispitanici ocijenili idealizirani utjecaj. S obzirom na to da se idealizirani utjecaj identificira s karizmom, može se zaključiti da od svih dimenzija transformacijskog vodstva, karizma u najmanjoj mjeri opisuje analizirane strateške menadžere. U skladu s dosadašnjim istraživanjima uvjetno nagrađivanje najčešće je korišten oblik transakcijskog vodstva.
- S obzirom na spol strateških menadžera, transakcijsko vodstvo u većoj mjeri koriste muškarci, dok je transformacijsko vodstvo jednako zastupljeno među muškarcima i ženama.
- Iz perspektive inoviranja strateški menadžeri najveći naglasak stavljaju na procesne inovacije i zatim na inovacije proizvoda. Pokretanje poslovnog pothvata uglavnom je fokusirano na postojeću djelatnost i proširivanje postojećeg proizvodnog programa. Vrijedi istaknuti da veći broj poduzeća ostvaruje više prihoda realizacijom novih poslova, nego prodajom novih proizvoda/usluga.
- Dok su kvantitativne performanse ispitanici uglavnom ocijenili u skladu s prosjekom industrije, veće ocjene dodijelili su kvalitativnim performansama.

Analizom međuodnosa vodstva i organizacijskog poduzetništva utvrđen je statistički značajan i pozitivan utjecaj stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo. Primjenom hijerarhijske višestruke regresijske analize, koja je obuhvatila i okolinu kao kontrolnu varijablu, zbog njezinog dokazanog utjecaja na vodstvo i organizacijsko poduzetništvo, utvrđeno je da, iako model koji obuhvaća sve stilove vodstva ukupno objašnjava 26,9 % varijance organizacijskog poduzetništva, samo transformacijsko vodstvo ima statistički značajan utjecaj. Dakle, transformacijsko vodstvo prikladniji je stil vodstva za poduzeća koja žele poticati organizacijsko poduzetništvo.

Nakon provedene hijerarhijske višestruke regresijske analize utvrđen je utjecaj stilova vodstva na organizacijske performanse. Iako model koji obuhvaća sve stilove vodstva (i okolinu kao kontrolnu varijablu) ukupno objašnjava 8,8 % varijance organizacijskih performansi, samo

transformacijsko vodstvo ima statistički značajan utjecaj. Vidljivo je da vodstvo tek marginalno objašnjava organizacijske performanse i taj utjecaj je potvrđen samo za transformacijsko vodstvo. Rezultati istraživanja pokazali su da stilovi vodstva imaju značajan utjecaj na kvalitativne organizacijske performanse (npr. zadovoljstvo kupaca, kvalitetu proizvoda/usluga, društvenu odgovornost poduzeća, imidž poduzeća i fluktuaciju zaposlenika), i to posebno transformacijsko vodstvo. Kao objašnjenje može poslužiti tumačenje da u velikim poduzećima postoje najmanje tri razine menadžmenta te taj utjecaj može biti samo posredan zbog mogućeg različitog tumačenja i prijenosa ideja vrhovnog menadžmenta na niže razine. Zbog djelovanja različitih faktora na organizacijske performanse oslabljen je izravan utjecaj viših razina. Upravo zato neka istraživanja istražuju stil vodstva srednje razine menadžmenta pretpostavljajući da je taj utjecaj lakše mjeriti.

U svrhu utvrđivanja povezanosti dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi provedena je hijerarhijska višestruka regresijska analiza. Utvrđeno je da model koji je obuhvatio sve dimenzije organizacijskog poduzetništva i dinamičnost okoline kao kontrolne varijable ukupno objašnjava 32,9 % varijance zavisne varijable, odnosno organizacijskih performansi, pri čemu najveći utjecaj ima samoobnova poduzeća. Predstavljena teorijska objašnjenja te provedeno empirijsko istraživanje potvrđuju da organizacijsko poduzetništvo izravno utječe na organizacijske performanse. Zanimljivo je istaknuti da najvažniju ulogu ima samoobnova poduzeća, što se može objasniti spoznajom da reorganizacijom poduzeća, uvođenjem sistemskih promjena, promjenom strateške orijentacije, poduzeća stvaraju strateške i organizacijske pretpostavke koje podupiru inoviranje i kreativnost u organizaciji, a što se u konačnici reflektira na poslovne rezultate.

Nije utvrđena statistički značajna razlika u razini organizacijskog poduzetništva s obzirom na vlasnički udio strateških menadžera. Ograničenje ove analize jest mali broj ispitanika koji imaju vlasnički udio (tek 15 njih), što je rezultiralo minimalnim brojem ispitanika u pojedinoj kategoriji. Može se zaključiti da se u istraživanim poduzećima češće primjenjuje ugovor temeljen na ponašanju agenta (iz perspektive agencijske teorije) s obzirom na mali broj strateških menadžera uključenih u vlasništvo organizacije. Uključe li se u analizu još i rezultati deskriptivne analize iz kojih je vidljivo da se menadžeri relativno kratko (1 – 5 godina) nalaze na rukovodećim pozicijama u analiziranim poduzećima, nije očekivano da sudjeluju u vlasništvu.

Ukupno promatrano, navedene hipoteze su u većoj mjeri potvrđene, što potvrđuje i predloženi konceptualni model, uvažavajući ograničenja provedenog istraživanja koja će se navesti u nastavku.

## 7.2. Doprinosi istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja imaju nekoliko važnih doprinosa.

U *konceptualnom smislu* znanstveni doprinos očituje se u:

- oblikovanju teorijskog modela koji prikazuje povezanost strateškog menadžera kroz stil vodstva s organizacijskim poduzetništvom i organizacijskim performansama uz uvažavanje utjecaja dinamičnosti okoline u velikim poduzećima. Tim se pristupom postiže unaprjeđenje teorijskih spoznaja koje su dosad najčešće uključivale istraživanje poduzetnika i njegovog utjecaja na uspjeh poduzetničkog pothvata i kreativnost zaposlenika i stoga su istraživanja uglavnom provedena na primjeru malih i srednjih poduzeća.
- empirijskoj verifikaciji multidimenzionalnog teorijskog modela putem utvrđivanja povezanosti elemenata obuhvaćenih modelom. Budući da istraživani koncepti sadrže nekoliko dimenzija, empirijskom provjerom modela utvrđeni su smjer i intenzitet povezanosti različitih dimenzija.
- u generiranju spoznaje koji oblici vodstva utječu na organizacijsko poduzetništvo te u kojoj mjeri odgovarajući stil vodstva i organizacijsko poduzetništvo predstavljaju faktore koji omogućavaju ostvarivanje željenih rezultata u poslovanju;
- utvrđivanju opravdanosti korištenja općeprihvaćenog mjernog instrumenta za ispitivanje stila vodstva;
- konceptualnom unaprjeđenju mjernog instrumenta organizacijskog poduzetništva na temelju provedene faktorske analize.

Znanstveni doprinos u empirijskom smislu sadržan je u:

- utvrđivanju obilježja strateških menadžera velikih poduzeća s obzirom na stilove vodstva koje koriste u upravljanju poduzećem;
- utvrđivanju karakteristika organizacijskog poduzetništva u analiziranim poduzećima

- utvrđivanju dimenzija (faktora) koje čine organizacijsko poduzetništvo, što je većim dijelom potvrdilo teorijske pretpostavke;
- provjeri prirode i veza te utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo, kontrolirajući utjecaj okoline;
- provjeri prirode i veza te utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse kontrolirajući utjecaj okoline;
- provjeri prirode i veza te utjecaja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse kontrolirajući utjecaj okoline.

Nadalje, rezultati istraživanja predstavljaju doprinos postojećoj literaturi iz područja vodstva i organizacijskog poduzetništva te sugeriraju koji je odgovarajući stil vodstva važan za razvoj poduzetništva u organizaciji. Vodstvo i organizacijsko poduzetništvo smatraju se važnim resursima i sposobnostima koje mogu utjecati na uspjeh velikih poduzeća. Osim toga, zaključci istraživanja u skladu su s dosadašnjim istraživanjima koja potvrđuju pozitivan utjecaj organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse. Pritom se dimenzije organizacijskog poduzetništva mogu promatrati kao neovisni koncepti.

S aplikativnog aspekta, odnosno praktične primjene modela, doprinos istraživanja moguće je prepoznati u:

- utvrđivanju postojeće prakse strateških menadžera u velikim poduzećima u pogledu stila vodstva i organizacijskog poduzetništva;
- identificiranju odgovarajućeg stila vodstva strateškog menadžera koji u najvećoj mjeri pridonosi razvoju organizacijskog poduzetništva. Menadžeri na vrhu organizacije mogu spoznati koji pristup odabrati i dalje ga razvijati kroz različite oblike edukacija i treninga. Ciljani menadžerski programi mogu unaprijediti učinke ponašanja vođe.
- boljem razumijevanju uloge strateških menadžera u postizanju željene razine organizacijskih performansi;
- utvrđivanju u kojoj mjeri određeni elementi organizacijskog poduzetništva pridonose uspješnosti poduzeća te ih onda mogu poticati i razvijati;
- spoznaji važnosti razvoja poduzetništva u kontekstu zemlja u razvoju gdje je niža razina poduzetničkih aktivnosti uopće, a onda i u velikim poduzećima.

### 7.3. Ograničenja istraživanja i smjernice za daljnja istraživanja

Ranije predstavljene rezultate i zaključke potrebno je tumačiti u kontekstu ograničenja istraživanja koja se navode u nastavku.

Prvo, anketni upitnik kao instrument istraživanja oslanja se na subjektivni pristup te ne omogućuje dublje istraživanje analizirane problematike. Iako je to uobičajena metoda kvantitativnih istraživanja, potpunije objašnjenje koncepata i odnosa ostvarilo bi se uključivanjem intervjua. Osim toga, ispitivanje stilova vodstva temeljilo se na samoprocjeni menadžera. Kada bi se u analizu uključila i procjena stila vodstva neposredno podređenih, osiguralo bi se preciznije saznanje o stvarnoj primjeni određenog stila vodstva.

Drugo, veći istraživački uzorak omogućio bi veću reprezentativnost i kvalitetu rezultata, odnosno korištenje i nekih drugih statističkih metoda za testiranje pretpostavljenih odnosa. Iako veći broj ispitanika po jednom poduzeću minimizira pristranost u odgovoru, povećanjem broja analiziranih poduzeća u uzorku osigurao bi relevantnije zaključke o samoj populaciji. S obzirom na populaciju koja obuhvaća 360 velikih poduzeća, pribavljeni broj odgovora ipak se može smatrati prihvatljivim. Pored toga, u vrijeme istraživanja dogodio se krah najvećeg koncerna u Hrvatskoj koji obuhvaća značajan broj velikih poduzeća i koji je bio povezan s nizom drugih poduzeća, što je vrlo vjerojatno generiralo drugačije rezultate u odnosu na to da je istraživanje provedeno u ranijem, stabilnijem vremenskom razdoblju za analizirana poduzeća.

Treće, premali broj ispitanika s vlasničkim udjelom u poduzeću onemogućio je donošenje relevantnog zaključka vezanog za razinu poduzetništva. Upravo utjecaj strateških menadžera na organizacijsko poduzetništvo s obzirom na sudjelovanje u vlasničkoj strukturi poduzeća mogao bi biti smjer budućih istraživanja.

Ponajprije bi se provođenjem budućih istraživanja trebala prevladati prethodno navedena ograničenja. Osim toga, buduća istraživanja trebala bi fokus staviti na istraživanje samo transformacijskog i/ili transakcijskog vodstva jer uključivanje *laissez-faire* vodstva u gotovo svim istraživanjima upućuje na negativnu povezanost ili nije statistički značajno, što ne nudi neke nove spoznaje. Ipak, odluku o tome treba temeljiti na specifičnosti konteksta u kojem će se provoditi istraživanje, što će onda opravdati (ne)uključivanje *laissez-faire* vodstva.

S obzirom na to da je utjecaj vrhovnog menadžmenta neosporan u pogledu uspješnosti organizacije, njihovoj je efekt relativno teško utvrditi zbog značajne „udaljenosti“ od konačnog rezultata. Oni oblikuju okvir, postavljaju smjer, ali konačna implementacija ipak je odgovornost nižih razina menadžmenta, stoga bi istraživanje vodstva srednje razine menadžmenta u velikim poduzećima s obzirom na organizacijske performanse moglo osigurati rezultate koji će biti u skladu s teorijskim pretpostavkama.

Istovremeno provođenje istraživanja u različitim zemljama omogućilo bi utvrđivanje eventualnih različitosti s obzirom na kulturološke i ekonomske te druge aspekte. Dodatne informacije omogućilo bi provođenje longitudinalnog istraživanja ako se uzme u obzir da je efekte inoviranja ponekad moguće vidjeti nakon duljeg vremenskog perioda.



## POPIS LITERATURE

### A) KNJIGE

1. Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2002.): Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm, str. 89–105. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford
2. Antonakis, J., House, R. J. (2013.): The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward, str. 3–33. u: Avolio, B. J., Yammarino, F. J. (eds.) Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition, Monographs in Leadership and Management, Vol. 5, Emerald Group Publishing Limited
3. Arham, A., Muenjohn, N., Boucher, C. (2012.): Leadership, Entrepreneurial Orientation and Performance: The Case of SMES in Malaysia, str. 27–50. u: Muenjohn, N. (ed.) Organisational Leadership: Concepts, Cases and Research, Cengage Learning, Melbourne
4. Avolio, B. J., Yammarino, F. J. (2013.): Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership, str. xxvii–xxxiii u: Avolio, B. J., Yammarino, F. J. (eds.) Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition, Monographs in Leadership and Management, Vol. 5, Emerald Group Publishing Limited
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.): Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb
7. Barkema, H. G., Chvyrkov, O. (2002.): What Sort of Top Management Team is Needed at the Helm of Internationally Diversified Firms? str. 289–305. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford
8. Barney, J. B., Arian, A. M. (2001.): The Resource-Based View: Origins and Implications, str. 124–188. u: Hitt, M. A., Freeman, R. F., Harrison, J. S. (eds.): Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers, Oxford
9. Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
10. Buble, M. (2006.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
11. Carter, L., Giber, D., Goldsmith, M. (2001.): Best Practices in Organization Development and Change: Culture, Leadership, Retention, Performance, Coaching, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco
12. Certo, S. C., Certo, S. T. (2012.): Modern Management: Concepts and Skills, 12th ed., Prentice Hall, New Jersey
13. Cooper, A. C. (2002.): Networks, Alliances, and Entrepreneurship, str. 203–222. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford
14. Covin, J. G., Slevin, D. P. (2002.): The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership, str. 309–327. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford
15. Daft, R. L. (2008.): New Era of Management, 2nd ed., Thomson South-Western, Mason, Ohio
16. Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2002.): Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship, str. 328–342. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford
17. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2001.): Emerging Issues in Strategy Process Research, str. 1–32. u: Hitt, M. A., Freeman, R. E., Harrison, J. S. (eds.), Handbook of strategic management, Blackwell Publishers, Oxford

18. De Vaus, D. (2001.): *Research Design in Social Research*, SAGE Publications, London
19. Deželjin, Ja., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (2002.): *Poduzetnički menadžment: Izazov, rizik, zadovoljstvo*, M. E. P. Consult, Zagreb
20. Drucker, P. (1964.): *Managing for Results*, HarperCollins Publishers, New York
21. Drucker, P. (1974.): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperCollins Publishers, New York
22. Drucker, P. (1992.): *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb
23. Gilder, G. (1992.): *Recapturing the Spirit of Enterprise*, ICS Press, San Francisco, California
24. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006.): *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
25. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014.): *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Pearson New International Edition, Pearson Education Limited, Harlow
26. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2002.): *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*, str. 1–16. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford
27. Kanter, R. M. (1983.): *The Change Masters*, Simon & Schuster, Inc., New York
28. Kanter, R. M. (1989.): *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, Inc., New York
29. Khandwalla, P. N. (1977.): *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York
30. Kukić, S., Markić, B. (2006.): *Metodologija društvenih znanosti: metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstveno istraživačkog rada*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar/Zagreb
31. Marczyk, G., DeMatteo, D., Festinger, D. (2005.): *Essentials of Research Design and Methodology*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
32. Marušić, M., Vranešević, T. (1997.): *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb
33. McGrath, R. G., MacMillan, I. (2000.): *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston
34. Michael, S., Storey, D., Thomas, H. (2002.): *Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship*, str. 45–65. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford
35. Morris, M. H., Kuratko, D. F. (2001.): *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason, Ohio
36. Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008.): *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, 2nd edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio
37. Meyer, G., D., Neck, H. M., Meeks, M. D. (2002.): *The Entrepreneurship–Strategic Management Interface*, str. 19–44. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford
38. Myers, J. L., Well, A. D. (2003.): *Research Design and Statistical Analysis*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London
39. Neuman, W. L. (2014.): *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Pearson New International Edition, 7th ed., Pearson Education Limited, Harlow
40. Nordström, K. A., Ridderstråle, J. (2002.): *Funky Business*, Differo, Zagreb
41. Northouse, P. G. (2010.): *Vodstvo*, 4. izdanje, MATE d. o. o., Zagreb
42. Odlicorn, R. (1990.): *Menadžment*, Svjetlost, Sarajevo

43. Pallant, J. (2011.): *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*, 4th ed., Allen & Unwin,  
<https://epdf.pub/spss-survival-manual-a-step-by-step-guide-to-data-analysis-using-the-spss-progra.html>
44. Pearce, J. A. II, Robinson, R. B. Jr. (1995.): *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Irwin, Chicago
45. Pinchot, G. III (1985.): *Intrapreneuring: Why you Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York
46. Ravlič, P. (ur.) (1995.): *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split
47. Robbins, S. P., Coulter, M. K. (2007.): *Management*, 9th ed., Prentice Hall, New Jersey
48. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009.): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd., MATE d. o. o., Zagreb
49. Sathe, V. (2003.): *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, Cambridge
50. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
51. Smith, K. G., Di Gregorio, D. (2002.): Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action, str. 129–150. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford
52. Srića, V. (2004.): *Biblija modernog vođe*, Znanje d. d., Delfin – razvoj managementa, Zagreb
53. Stokes, D., Wilson, N. (2006.): *Small Business Management and Entrepreneurship*, 5th ed., Thomson Learning, London
54. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013.): *Using Multivariate Statistics*, 6th ed., Pearson Education, New Jersey
55. Tipurić, D. (ur.) (2008.): *Korporativno upravljanje*, Sinergija d. o. o., Zagreb
56. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.): *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M. E. P., Zagreb
57. Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1990.): Long-term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings, str. 151–169. u: Clark, K. E., Clark, M. B. (eds.): *Measures of leadership*, Leadership Library of America, West Orange, New York
58. Yukl, G. (2008.a): *Rukovođenje u organizacijama*, šesto izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko
59. Zahra, S. A., George, G. (2002.): International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda, str. 255–288. u: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford
60. Zelenika, R. (2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 4. izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

## **B) ČLANCI**

61. Abualrub, R., Alghamdi, M. (2012.): The Impact of Leadership Styles on Nurses' Satisfaction and Intention to Stay Among Saudi Nurses, *Journal of Nursing Management*, 20(5), str. 668–678.
62. Acs, Z. J., Gifford, S. (1996.): Innovation of Entrepreneurial Firms, *Small Business Economics*, 8(3), str. 203–218.

63. Adil, M. S., Awais, A. (2016.): Effects of Leader-Member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling of Energy and Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling, *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), str. 99–133.
64. Agarwal, R., Helfat, C. E. (2009.): Strategic Renewal of Organizations, *Organization Science*, 20, str. 281–293.
65. Ağca, V., Topal, Y., Kaya, H. (2012.): Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), str. 15–33.
66. Ahuja, G., Lampert, C. M. (2001.): Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions, *Strategic Management Journal*, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, 22(6/7), str. 521–543.
67. Allio, R. J. (2013.): Leaders and Leadership – Many Theories, but What Advice is Reliable?, *Strategy & Leadership*, 41(1), str. 4–14.
68. Alvarez, S. A., Busenitz, L. W. (2001.): The Entrepreneurship of Resource-Based Theory, *Journal of Management*, 27(6), str. 755–775.
69. Anderson, C. R., Schneier, C. E. (1978.): Locus of Control, Leader Behaviors and Leader Performance among Management Students, *Academy of Management Journal*, 21(4), str. 690–698.
70. Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003.): Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Leadership Quarterly*, 14, str. 261–295.
71. Antoncic, B. (2003.): Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking, *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), str. 1–23.
72. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001.): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), str. 495–527.
73. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003.): Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), str. 7–24.
74. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2004.): Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23(6), str. 518–550.
75. Antoncic, B., Scarlat, C. (2005.): Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison between Slovenia and Romania, *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, Portoroz, Slovenia, Faculty of management, Koper, Slovenia, November 2005.*, str. 71–89.
76. Avolio, B. J., Waldman, D. A., Einstein, W. O. (1988.): Transformational Leadership in a Management Game Simulation, *Group & Organization Studies*, 13(1), str. 59–80.
77. Ayman, R., Chemers, M. M., Fiedler, F. (1995.): The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Level of Analysis, *The Leadership Quarterly*, 6(2), str. 147–167.
78. Barbosa de Oliveira, L., da Costa Rocha, J. (2017.): Work Engagement: Individual and Situational Antecedents and its Relationship with Turnover Intention, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Review of Business Management)*, 19(65), str. 415–431.
79. Barge, J. K., Schlueter, D. W. (1991.): Leadership as Organizing: A Critique of Leadership Instruments, *Management Communication Quarterly*, 4(4), str. 541–570.
80. Barkema, H. G., Vermeulen, F. (1998.): International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective, *Academy of Management Journal*, 41(1), str. 7–26.

81. Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), str. 99–120.
82. Barney, B., Wright, M., Ketchen, D. J. Jr. (2001.): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), str. 625–641.
83. Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001.): Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know And Where Do We Go Next?, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), str. 9–30.
84. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999.): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20(5), str. 421–444.
85. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1994.): Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, 72(6), str. 79–88.
86. Bass, B. M. (1990.a): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18, str. 19–31.
87. Bass, B. M. (1990.b): Editorial: An Ancient Subject, *The Leadership Quarterly*, 1(3), str. v–vi.
88. Bass, B. M. (1996.b): Is there Universality in the Full Range Model of Leadership?, *International Journal of Public Administration*, 19(6), str. 731–761.
89. Bass, B. M. (1997.): Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American Psychologist*, 52(2), str. 130–139.
90. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990.): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14(5), str. 21–27.
91. Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L. (1987.): Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, *Journal of Management*, 13(1), str. 7–19.
92. Baškarada, S., Watson, J., Cromarty, J. (2017.): Balancing Transactional and Transformational Leadership, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), str. 506–515.
93. Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993.): The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), str. 103–118.
94. Beaver, G., Jennings, P. (2005.): Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: The Dark Side of Entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), str. 9–23.
95. Becherer, R. C., Maurer, J. G. (1997.): The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(1), str. 47–58.
96. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., Fahy, J. (1993.): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57(4), str. 83–99.
97. Birasnav, M. (2014.): Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership beyond the Effects of Transactional Leadership, *Journal of Business Research*, 67(8), str. 1622–1629.
98. Birkinshaw, J. M. (1997.): Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives, *Strategic Management Journal*, 18(3), str. 207–230.
99. Block, J. (1995.): A Contrarian View of the Five-Factor Approach to Personality Description, *Psychological Bulletin*, 117(2), str. 187–215.
100. Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000.): Strategic Leadership Research: Moving on, *Leadership Quarterly*, 11(4), str. 515–549.

101. Bogler, R. (2001.): The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction, *Educational Administration Quarterly*, 37(5), str. 662–683.
102. Borch, O. J., Huse, M., Senneseth, K. (1999.): Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1), str. 49–70.
103. Brandstätter, H. (2011.): Personality Aspects of Entrepreneurship: A Look at Five Meta-Analyses, *Personality and Individual Differences*, 51(3), str. 222–230.
104. Brazeal, D. V., Herbert, T. T. (1999.): The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), str. 29–45.
105. Briggs, S. R., Cheek, J. M. (1986.): The Role of Factor Analysis in the Development and Evaluation of Personality Scales, *Journal of Personality*, 54, str. 106–148.
106. Brown, T., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001.): An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior, *Strategic Management Journal*, 22(10), str. 953–968.
107. Brown, F. W., Reilly, M. D. (2009.): The Myers-Briggs Type Indicator and Transformational Leadership, *Journal of Management Development*, 28(10), str. 916–932.
108. Bryman, A. (1993.): Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues, *The Leadership Quarterly*, 4(3), str. 289–304.
109. Burgelman, R. A. (1983.a): Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, *Management Science*, 29(12), str. 1349–1364.
110. Burgelman, R. A. (1983.b): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), str. 223–244.
111. Burgelman, R. A. (1983.c): A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, *Academy of Management Review*, 8(1), str. 61–70.
112. Burgelman, R. A. (1984.): Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms, *California Management Review*, 26(3), str. 154–166.
113. Burgelman, R. A. (1985.a): Managing corporate entrepreneurship: New Structures for Implementing Technological Innovation, *Technology in Society*, 7(2-3), str. 91–103.
114. Burgelman, R. A. (1985.b): Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 6(1), str. 39–54.
115. Burgers, J. H., Covin, J. G. (2016.): The Contingent Effects of Differentiation and Integration on Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 37(3), str. 521–540.
116. Burgers, H., Jansen, J. J. P. (2008.): Organizational Ambidexterity and Corporate Entrepreneurship: The Differential Effects on Venturing, Innovation and Renewal Processes, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(19), Article 2, str. 1–15.
117. Butler, J. K. Jr., Reese, R. M. (1991.): Leadership style and sales performance: A Test of the Situational Leadership Model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), str. 37–46.
118. Bycio, P., Hackett, R., Allen, J. (1995.): Further Assessment's of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), str. 468–478.
119. Cai, L., Liu, Q., Deng, S. Cao, D. (2014.): Entrepreneurial Orientation and External Technology Acquisition: an Empirical Test on Performance of Technology-Based New Ventures, *Journal of Business Economics and Management*, 15(3), str. 544–561.
120. Cannella, A. A. Jr., Monroe, M. J. (1997.): Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, *Journal of Management, Special Issue*, 23(3), str. 213–237.

121. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984.): Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), str. 354–359.
122. Carless, S. A. (1998.): Assessing the Discriminant Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, str. 353–358.
123. Carrier, C. (1994.): Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study, *International Small Business Journal*, 12(3), str. 54–61.
124. Carrier, C. (1996.): Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1), str. 5–20.
125. Chakravarthy, B. S. (1986.): Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7(5), str. 437–458.
126. Chandler, G. N., Lyon, D. W. (2001.): Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(4), str. 101–113.
127. Chang, J. (2001.): Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), str. 153–171.
128. Chesbrough, H. (2000): Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital, *California Management Review*, 42(3), str. 31–49.
129. Cheung, M. F. Y., Wong, C. S. (2011.): Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), str. 656–672.
130. Chi, T. (1994.): Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, *Strategic Management Journal*, 15, str. 271–290.
131. Christensen, K. S. (2004.): A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives, *International Journal of Management & Enterprise Development*, 1(4), str. 301–315.
132. Christensen, C. M., Johnson, M. W., Rigby, D. K. (2002.): Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses, *MIT Sloan Management Review*, 43(3), str. 22–31.
133. Churchill, G. A. Jr. (1979.): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), str. 64–73.
134. Coleman, J. C. (1988.): Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, str. S95–S120.
135. Coles, J. W., McWilliams, V. B., Sen, N. (2001.): An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance, *Journal of Management*, 27(1), str. 23–50.
136. Colombo, M. G., Croce, A., Murtinu, S. (2014.): Ownership Structure, Horizontal Agency Costs and the Performance of High-Tech Entrepreneurial Firms, *Small Business Economics*, 42(2), str. 265–82.
137. Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr. (1999.): Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics, *Strategic Management Journal*, 20(9), str. 867–888.
138. Connelly, B. L., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., Certo, S. T. (2010.): Ownership as a Form of Corporate Governance, *Journal of Management Studies*, 47(8), str. 1561–1589.
139. Covin, J. G., Lumpkin, G. T. (2011.): Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5), str. 855–872.
140. Covin, J. G., Miles, M. P. (1999.): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), str. 47–63.
141. Covin, J. G., Miles, M. P. (2007.): Strategic Use of Corporate Venturing, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(2), str. 183–207.

142. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1988.): The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25(3), str. 217–234.
143. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989.): Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), str. 75–87.
144. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991.): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), str. 7–25.
145. Covin, J. G., Wales, W. J. (2019.): Crafting High Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), str. 3–18.
146. Covin, J. G., Green, K. M., Slevin, D. P. (2006.): Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), str. 57–81.
147. Czarnitzki, D., Kraft, K. (2004.): Management Control and Innovative Activity, *Review of Industrial Organization*, 24(1), str. 1–24.
148. da Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S., Pinheiro, P. G. (2011.): Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale, *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), str. 7–26.
149. Daft, R. L. (1978.): A Dual-Core Model of Organizational Innovation, *Academy of Management Journal*, 21(2), str. 193–210.
150. Daily, C. M., Dalton, D. R. (1992.): The Relationship between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms, *Journal of Business Venturing*, 7, str. 375–386.
151. Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., Dalton, D. R. (2002.): Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management*, 28(3), str. 387–412.
152. Damanpour, F. (1991.): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), str. 555–590.
153. Dansereau, F. Jr., Graen, G., Haga, W. J. (1975.): A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), str. 46–78.
154. Dawes, J. (1999.): The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence, *Marketing Bulletin*, 10(3), str. 65–75.
155. de Jong, J. P. J., Den Hartog, D. N. (2007.): How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), str. 41–64.
156. Deb, P., Wiklund, J. (2017.): The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 55(1), str. 32–55.
157. Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. (1999.): Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?, *Leadership Quarterly*, 10(2), str. 219–256.
158. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1997.): Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), str. 19–34.
159. Dess, G. G., Robinson, R. B. Jr. (1984.): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), str. 265–273.
160. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. (1997.): Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18(9), str. 677–695.



161. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., McGee, J. E. (1999.): Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), str. 85–102.
162. Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986.): Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11(3), str. 618–634.
163. Digman, J. M. (1990.): Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model, *Annual Review of Psychology*, 41(1), str. 417–440.
164. Drucker, P. (1998.): The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, 76(6), str. 149–157.
165. Dubini, P., Aldrich, H. (1991.): Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 6(5), str. 305–313.
166. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. (1995.): An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership, *Journal of Business and Psychology*, 9(3), str. 315–335.
167. Duchon, D., Green, S. G., Taber, T. D. (1986.): Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 71(1), str. 56–60.
168. Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I. (2007.): Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, 58(11), str. 709–731.
169. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012.): A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, *Journal of Management*, 38(6), str. 1715–1759.
170. Dunegan, K. J., Duchon, D., Uhl-Bien, M. (1992.): Examining the Link between Leader-Member Exchange and the Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators, *Journal of Management*, 18(1), str. 59–76.
171. Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., Duchon, D. (2002.): LMX and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics, *Journal of Business and Psychology*, 17(2), str. 275–285.
172. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002.): Impact of transformational leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 45(4), str. 735–744.
173. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., van Engen, M. L. (2003.): Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 129(4), str. 569–591.
174. Eisenhardt, K. M. (1989.): Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 14(1), str. 57–74.
175. Elenkov, D. S. (2002.): Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies, *Journal of Business Research*, 55(6), str. 467–480.
176. Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006.): The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 21(2), str. 243–263.
177. Eyal, O., Kark, R. (2004.): How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship, *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), str. 211–235.
178. Fama, E., Jensen, M. (1983.): Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), str. 301–325.

179. Fernandez, C. F., Vecchio, R. P. (1997.): Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective, *Leadership Quarterly*, 8(1), str. 67–84.
180. Ferris, G. R. (1985.): Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication, *Journal of Applied Psychology*, 70(4), str. 777–781.
181. Filatotchev, I., Wright, M., Buck, T., Zhukov, V. (1999.): Corporate Entrepreneurs and Privatized Firms in Russia, Ukraine and Belarus, *Journal of Business Venturing*, 14(5-6), str. 475–492.
182. Finkelstein, S., D’Aveni, R. A. (1994.): CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, *Academy of Management Journal*, 37(5), str. 1079–1108.
183. Florackis, C., Kostakis, A., Ozkan, A. (2009.): Managerial Ownership and Performance, *Journal of Business Research*, 62, str. 1350–1357.
184. Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000.): Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *Academy of Management Review*, 25(1), str. 154–177.
185. Francis, J., Smith, A. (1995.): Agency Costs and Innovation: Some Empirical Evidence, *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), str. 383–409.
186. Fulk, J., Wendler, E. R. (1982.): Dimensionality of Leader-Subordinate Interactions: A Path-Goal Investigation, *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(2), str. 241–264.
187. Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., Glasø, L. (2015.): Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), str. 71–87.
188. García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., Verdú-Jover, A. J. (2008.): The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation, *Journal of Management*, 19(4), str. 299–319.
189. Garrett, R. P. Jr., Covin, J. G. (2015.): Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance: A Knowledge-Based Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), str. 763–790.
190. Garvin, D. A., Levesque, L. C. (2006.): Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 84(10), str. 102–112.
191. Gautam, V., Verma, V. (1997.): Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives, *The Journal of Entrepreneurship*, 6(2), str. 233–247.
192. Gavrea, C., Ilieș, L., Stegorean, R. (2011.): Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania, *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), str. 285–300.
193. Geier, J. G. (1967.): A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups, *Journal of Communication*, 17(4), str. 316–323.
194. Ghalayini, A. M., Noble, J. S., Crowe, T. C. (1997.): An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48, str. 207–225.
195. Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1995.): Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, 73(1), str. 86–96.
196. Ginsberg, A., Hay, M. (1994.): Confronting the Challenges of Corporate Entrepreneurship: Guidelines for Venture Managers, *European Management Journal*, 12(4), str. 382–389.
197. Goldberg, L. R. (1990.): An Alternative „Description of Personality“: The Big-Five Factor Structure, *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), str. 1216–1229.
198. Goldberg, L. R. (1992.): The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment*, 4(1), str. 26–42.

199. Graeff, C. L. (1983.): The Situational Leadership Theory: A Critical View, *Academy of Management Review*, 8(2), str. 285–291.
200. Graeff, C. L. (1997.): Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review, *Leadership Quarterly*, 8(2), str. 153–170.
201. Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1991.): The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making, *Journal of Management Systems*, 3(3), str. 25–39.
202. Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995.): Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), str. 219–247.
203. Graen, G., Novak, M. A., Sommerkamp, P. (1982.): The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model, *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), str. 109–131.
204. Greenley, G. E. (1995.): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *British Journal of Management*, 6, str. 1–13.
205. Gulati, R. (1998.): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19(4), str. 293–317.
206. Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000.): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21 (special issue), str. 203–215.
207. Gumusluoğlu, L., Ilsev, A. (2009.a): Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, 62(4), str. 461–473.
208. Gumusluoğlu, L., Ilsev, A. (2009.b): Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), str. 264–277.
209. Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1982.): An Empirical Examination of Linkages between Strategy, Managerial Characteristics, and Performance, *Academy of Management Proceedings*, 1982(1), str. 31–35.
210. Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G. (2004.): Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, *Journal of Business Venturing*, 19(2), str. 241–260.
211. Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990.): Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(4), str. 5–15.
212. Guthrie, J. (2001.): High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44(1), str. 180–190.
213. Hagen, A., Toontoonchi, A., Hassan, M. (2005.): Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Activities to Gain Wealth: CEOs' Perspectives, *Advances in Competitiveness Research*, 13(1), str. 48–63.
214. Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984.): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2), str. 193–206.
215. Hambrick, D. C., Geletkanycz, M., Fredrickson, J. (1993.): Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants, *Strategic Management Journal*, 14, str. 401–418.
216. Hamel, G. (1996.): Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, 74(4), str. 69–82.
217. Hamel, G. (2006.): The Why, What, and How of Management Innovation, *Harvard Business Review*, 84(2), str. 72–84.
218. Hanan, M. (1976.): Venturing Corporations – Think Small to Stay Strong, *Harvard Business Review*, 54(3), str. 139–148.

219. Hanbury, G. L., Sapat, A., Washington, C. W. (2004.): Know Yourself and Take Charge of Your Own Destiny: The "Fit Model" of Leadership, *Public Administration Review*, 64(5), str. 566–576.
220. Hargadon, A., Sutton, R. I. (2000.): Building an Innovation Factory, *Harvard Business Review*, 78(3), str. 157–166.
221. Hart, S. L., Quinn, R. E. (1993.): Roles Executives Play: CEOs, Behavioural Complexity, and Firm Performance, *Human Relations*, 46(5), str. 543–575.
222. Hater, J. J., Bass, B. M. (1988.): Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *The Journal of Applied Psychology*, 73(4), str. 695–702.
223. He, J. (2008.): Do Founders Matter? A Study of Executive Compensation, Governance Structure and Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 23(3), str. 257–279.
224. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1981.): So You Want to Know Your Leadership Style?, *Training & Development Journal*, 35(6), str. 34–54.
225. Higdon, L. I. Jr. (2000.): Leading Innovation, *Executive Excellence*, 17(8), str. 15–16.
226. Hill, R. M., Hlavacek, J. D. (1972.): The Venture Team: A New Concept in Marketing Organizations, *Journal of Marketing*, 36, str. 44–50.
227. Himmelberg, C. P., Hubbard, R. G., Palia, D. (1999.): Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link between Ownership and Performance, *Journal of Financial Economics*, 53(3), str. 353–384.
228. Hitt, M. A., Ireland, R. D. (2002.): The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), str. 3–14.
229. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. (1990.): Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation In M-form firms, *Strategic Management Journal*, 11(4), str. 29–47.
230. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. (1994.): A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance, *Journal of Management*, 20(2), str. 297–326.
231. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H. (1997.): International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, 40(4), str. 767–798.
232. Hitt, M. A., Lee, H., Yucel, E. (2002.): The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks among Asian and Western Firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), str. 353–372.
233. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001.): Guest editors' introduction to the Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), str. 479–491.
234. Hmieleski, K. M., Ensley, M. D. (2007.): A Contextual Examination of New Venture Performance: Entrepreneur Leadership Behavior, Top Management Team Heterogeneity, and Environmental Dynamism, *Journal of Organizational Behavior*, 28, str. 865–889.
235. Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994.): What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality, *American Psychologist*, 49(6), str. 493–504.
236. Holmström, B. (1989.): Agency Costs and Innovation, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12(3), str. 305–327.
237. Hong, R. Y., Paunonen, S. V., Slade, H. P. (2008.): Big Five Personality Factors and the Prediction of Behavior: A Multitrait–Multimethod Approach, *Personality and Individual Differences*, 45(2), str. 160–166.

238. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002.): Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3), str. 253–273.
239. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1993.): An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(2), str. 29–37.
240. House, R. J. (1971.): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), str. 321–339.
241. House, R. J., Aditya, R. N. (1997.): The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23(3), str. 409–473.
242. House, R. J., Howell, J. M. (1992.): Personality and Charismatic Leadership, *Leadership Quarterly*, 3(2), str. 81–108.
243. Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993.): Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), str. 891–902.
244. Howell, J. M., Higgins, C. A. (1990.): Champions of Technological Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), str. 317–341.
245. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004.): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33(5), str. 429–438.
246. Hult, G. T. M., Snow, C. C., Kandemir, D. (2003.): The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 29(6), str. 401–426.
247. Hunt, J. G., Dodge, G. E. (2000.): Leadership déjà vu all over again, *The Leadership Quarterly*, 11(4), str. 435–458.
248. Husted, K., Vintergaard, C. (2004.): Stimulating Innovation through Corporate Venture Bases, *Journal of World Business*, 39(3), str. 296–306.
249. Ireland, R. D., Webb, J. W. (2007.): Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation, *Business Horizons*, 50(1), str. 49–59.
250. Ireland, R. D., Covin, J. G., Kuratko, D. F. (2009.): Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), str. 19–46.
251. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003.): A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions, *Journal of Management*, 29(6), str. 963–989.
252. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001.): Integrating entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth, *Academy of Management Executive*, 15(1), str. 49–63.
253. İşcan, Ö. F., Ersarı, G., Naktiyok, A. (2014.): Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – an Application among Turkish SME's, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(15), str. 881–889.
254. Iyer, B., Davenport, T. H. (2008.): Reverse Engineering Google's Innovation Machine, *Harvard Business Review*, 86(4), str. 58–70.
255. Jago, A. G. (1982.): Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Management Science*, 28(3), str. 315–336.
256. Jaworski, B., Kohli, A. (1993.): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, str. 1–18.
257. Jenkins, W. O. (1947.): A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems, *Psychological Bulletin*, 44(1), str. 54–79.

258. Jennings, D. F., Young, D. M. (1990.): An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), str. 53–66.
259. Jensen, M., Meckling, W. (1976.): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, str. 305–360.
260. Johansen, B-C. P. (1990.): Situational Leadership: A Review of the Research, *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), str. 73–85.
261. Jones, G. R., Butler, J. E. (1992.): Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective, *Journal of Management*, 18(4), str. 733–749.
262. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000.): Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), str. 751–765.
263. Judge, T., Piccolo, R. (2004.): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), str. 755–768.
264. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Ilies, R. (2004.): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), str. 36–51.
265. Judge, T. A., Fluegge, W. E., Hurst, C., Livingston, B. A. (2006.): Charismatic and Transformational Leadership: A Review and Agenda for Future Research, *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 50(4), str. 203–214.
266. Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., Gerhardt, M. W. (2002.): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), str. 765–780.
267. Jung, D. I. (2001.): Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups, *Creativity Research Journal*, 13(2), str. 185–195.
268. Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2003.): The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings, *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), str. 525–544.
269. Kanter, R. M. (1985.): Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies, *Journal of Business Venturing*, 1, str. 47–60.
270. Kantur, D. (2016.): Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation-Performance Link, *Management Decision*, 54(1), str. 24–43.
271. Kantur, D., Iseri-Say, A. (2013.): Organizational Context and Firm-Level Entrepreneurship: A Multiple-Case Analysis, *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), str. 305–325.
272. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992.): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), str. 71–79.
273. Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L. (2013.): The Bright and Dark Sides of Leadership: Transformational vs. non-Transformational Leadership in a non-Western Context, *Leadership*, 9(1), str. 107–133.
274. Katerberg, R., Hom, P. W. (1981.): Effects of Within-Group and Between-Groups Variation in Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 66(2), str. 218–223.
275. Kaya, N. (2006.): The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence from Turkish Firms, *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), str. 2074–2090.
276. Kearneya, C., Hisrich, R. D., Antoncic, B. (2013.): The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship for External Environment Effects on Performance, *Journal of Business Economics and Management*, 14, Supplement 1, str. S328–S357.

277. Keil, T. (2004.): Building External Corporate Venturing Capability, *Journal of Management Studies*, 41(5), str. 799–825.
278. Keller, R. T. (1992.): Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups, *Journal of Management*, 18(3), str. 489–501.
279. Kenny, D. A., Zaccaro, S. J. (1983.): An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), str. 678–685.
280. Kent, T. W., Crotts, J. C., Azziz, A. (2001.): Four Factors of Transformational Leadership Behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), str. 221–229.
281. Kerr, S., Jermier, J. M. (1978.): Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), str. 375–403.
282. Ketchen, D. J., Ireland, R. D., Snow, C. C. (2007.): Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3/4), str. 371–385.
283. Ketokivi, M. A., Schroeder, R. G. (2004.): Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?, *Journal of Operations Management*, 22(3), str. 247–264.
284. Khan, M. J., Aslam, N., Riaz, M. N. (2012.): Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior, *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), str. 17–22.
285. Khandwalla, P. N. (2006.): Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises, *The Journal for Decision Makers*, 31(1), str. 1–16.
286. Kim, W. C., Mauborgne, R. (1997.): Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, 75(1), str. 102–112.
287. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005.): Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review*, 47(3), str. 105–121.
288. Kirkbride, P. (2006.): Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action, *Industrial and Commercial Training*, 38(1), str. 23–32.
289. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991.): Leadership: Do Traits Matter?, *The Executive*, 5(2), str. 48–60.
290. Knight, K. E. (1967.): A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, *The Journal of Business*, 40(4), str. 478–478.
291. Knight, G. A. (1997.): Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), str. 213–225.
292. Kochhar, R., David, P. (1996.): Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses, *Strategic Management Journal*, 17(1), str. 73–84.
293. Koka, B. R., Prescott, J. E. (2002.): Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View, *Strategic Management Journal*, 23, str. 795–816.
294. Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., Lester, D. L. (2013.): Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence from an Emerging Economy, *International Journal of Hospitality Management*, 34, str. 81–91.
295. Kotter, J. P. (1990.): What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 68(3), str. 103–111.
296. Kraus, S., Kauranen, I. (2009.): Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), str. 37–50.
297. Kraus, S., Kauranen, I., Reschke, C. H. (2011.): Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configurational Approach, *Management Research Review*, 34(1), str. 58–74.

298. Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987.): Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), str. 648–657.
299. Kuratko, D. F. (2000.): The Entrepreneurial Perspective, *Indiana Business Magazine*, 44(9), str. 64.
300. Kuratko, D. F. (2007.): Corporate Entrepreneurship, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), str. 151–203.
301. Kuratko, D. F., Audretsch, D. B. (2009.): Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), str. 1–17.
302. Kuratko, D. F., Audretsch, D. B. (2013.): Clarifying the Domain of Corporate Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), str. 323–335.
303. Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2005.): A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), str. 699–716.
304. Kuvaas, B., Buch, R. (2018.): Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable, *Human Resource Management*, 57(1), str. 235–248.
305. Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2011.): The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004, *Journal of Management Studies*, 48(5), str. 984–1014.
306. Larson, A. (1992.): Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), str. 76–104.
307. Leana, C. R., Van Buren, H. J. III. (1999.): Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24(3), str. 538–555.
308. Leavy, B. (2005.): A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture, *Strategy & Leadership*, 33(4), str. 38–45.
309. Lee, P. M., O'Neil, H. M. (2003.): Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives, *Academy of Management Journal*, 46(2), str. 212–225.
310. Lee, L. T-S., Sukoco, B. M. (2007.): The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital, *International Journal of Management*, 24(3), str. 549–572.
311. Lee, S. Y., Florida, R., Acs, Z. J. (2004.): Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation, *Regional Studies*, 38(8), str. 879–891.
312. Leonard-Barton, D. (1992.): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue), str. 111–125.
313. Lerchenmueller, M. J. (2014.): An Integrated model of Corporate Strategic Entrepreneurship in Service and Manufacturing Contexts, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014(1), str. 292–297.
314. Levinthal, D. A., March, J. G. (1993.): The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue), str. 95–112.
315. Li, H., Atuahene-Gima, K. (2001.): Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China, *Academy of Management Journal*, 44(6), str. 1123–1134.
316. Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998.): Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), str. 43–72.
317. Lieberman, S., O'Connor, J. F. (1972.): Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, *American Sociological Review*, 37, str. 117–130.



318. Lievens, F., Van Geit, P., Coetsier, P. (1997.): Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), str. 415–430.
319. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F. (2008.a): The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), str. 923–934.
320. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F. (2008.b): Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface, *Academy of Management Journal*, 51(3), str. 557–576.
321. Liu, S. S., Luo, X., Shi, Y-Z. (2002.): Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), str. 367–382.
322. Lo, M-C., Ramayah, T., Hii Wei, M., Songan, P. (2010.): The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader-Member Exchange, *Asia Pacific Business Review*, 16(1/2), str. 79–103.
323. Lord, R. G., De Vader, C. L., Alliger, G. M. (1986.): A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, str. 402–410.
324. Low, M. B., MacMillan, I. C. (1988.): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2), str. 139–161.
325. Lowe, K. B., Gardner, W. L. (2000.): Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future, *Leadership Quarterly*, 11(4), str. 459–514.
326. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996.): Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *The Leadership Quarterly*, 7(3), str. 385–415.
327. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006.): Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32(5), str. 646–672.
328. Luke, B., Kearins, K., Verreynne, M. (2011.): Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(3), str. 314–337.
329. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996.): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), str. 135–172.
330. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001.): Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), str. 429–451.
331. Luo, X., Zhou, L., Liu, S. S. (2005.): Entrepreneurial Firms in the Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination, *Journal of Business Research*, 58(3), str. 277–284.
332. Magretta, J. (2002.): Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 80(5), str. 86–92.
333. Maidique, M. A., Atamanik, C., Perez, R. B. (2014.): The Six Competencies of a CEO, *Leader to Leader*, 2014(71), str. 31–37.
334. Mann, R. D. (1959.): A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups, *Psychological Bulletin*, 56(4), str. 241–270.
335. March, J. G., Sutton, R. I. (1997.): Organizational Performance as a Dependent Variable, *Organization Science*, 8(6), str. 698–706.

336. Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., Harms, R. (2008.): The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), str. 139–151.
337. Mayer, J. D., Salovey, P. (1993.): The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17(4), str. 433–442.
338. McCrae, R. R., Costa, P. T. (1987.): Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), str. 81–90.
339. McCrae, R. R., Costa, P. T. (1997.): Personality Trait Structure as a Human Universal, *American Psychologist*, 52(5), str. 509–516.
340. McDougall, P. P., Oviatt, B. M. (2000.): International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *The Academy of Management Journal*, 43(5), str. 902–906.
341. McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson, R. B. Jr., Herron, L. (1994.): The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content, *Strategic Management Journal*, 15(7), str. 537–554.
342. McGrath, R. G., Venkatraman, S., MacMillan, I. C. (1992.): Measuring Outcomes of Corporate Venturing: An Alternative Perspective, *Academy of Management Proceedings*, str. 85–89.
343. Menguc, B., Auh, S., Shih, E. (2007.): Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance, *Journal of Business Research*, 60(4), str. 314–321.
344. Messeghem, K. (2003.): Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs, *International Small Business Journal*, 21(2), str. 197–212.
345. Miles, M. P., Covin, J. G. (2002.): Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), str. 21–40.
346. Miller, D., Friesen, P. H. (1982.): Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), str. 1–25.
347. Miller, D., Toulouse, J. (1986.): Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms, *American Journal of Small Business*, 10(3), str. 47–62.
348. Mintzberg, H., Waters, J. A. (1982.): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25(3), str. 465–499.
349. MiRan, K. (2017.): The Effects of Leader-Member Exchange on Generation Y Employees' Organizational Behaviours in China, *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), str. 140–152.
350. Mlačić, B., Goldberg, L. R. (2007.): An Analysis of a Cross-Cultural Personality Inventory: The IPIP Big-Five Factor Markers in Croatia, *Journal of Personality Assessment*, 88(2), str. 168–177.
351. Mlačić, B., Knezović, Z. (1997.): Struktura i relacije Big-five markera i Eysenckova upitnika ličnosti: empirijska usporedba dvaju strukturalnih modela ličnosti, *Društvena istraživanja*, 6(1(27)), str. 1–21.
352. Moore, C. F. (1986.): Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model, *Academy of Management Proceedings*, 1, str. 66–70.
353. Morck, R., Shleifer, A., Vishny, W. (1988.): Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics*, 20(1/2), str. 293–316.
354. Moreno, A. M., Casillas, J. C. (2008.): Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), str. 507–528.
355. Morgan, R. E., Strong, C. A. (2003.): Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56(3), str. 163–176.

356. Morić Milovanović, B. (2009.): Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 3(1), str. 25–44.
357. Morić Milovanović, B. (2012.): Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 6(2), str. 9–23.
358. Morić Milovanović, B., Laktašić, M. (2013.): Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 11(1), str. 17–30.
359. Morris, M. H., Sexton, D. L. (1996.): The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36(1), str. 5–13.
360. Morris, M., Davis, D., Allen, J. (1994.): Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism, *Journal of International Business Studies*, 25, str. 65–89.
361. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005.): The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), str. 726–735.
362. Muenjohn, N., Armstrong, A. (2008.): Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership, *Contemporary Management Research*, 4(1), str. 3–14.
363. Murphy, G. B., Trailer, J. W., Hill, R. C. (1996.): Measuring Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, 36(1), str. 15–23.
364. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998.): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), str. 242–266.
365. Narayanan, V. K., Yang, Y., Zahra, S. A. (2009.): Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework, *Research Policy*, 38(1), str. 58–76.
366. Nason, R. S., McKelvie, A., Lumpkin, G. T. (2015.): The Role of Organizational Size in the Heterogeneous Nature of Corporate Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 45(2), str. 279–304.
367. Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., Nwankwere, I. A. (2011.): Effects of Leadership Style on Organisational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), str. 100–111.
368. O'Regan, N., Ghobadian, A., Sims, M. (2005.): The Link between Leadership, Strategy, and Performance in Manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), str. 45–57.
369. Pawar, B. S., Eastman, K. K. (1997.): The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination, *Academy of Management Review*, 22(1), str. 80–109.
370. Peters, L. H., Hartke, D. D., Pohlmann, J. T. (1985.): Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter, *Psychological Bulletin*, 97(2), str. 274–285.
371. Peterson, R. A., Berger, D. G. (1971.): Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry, *Administrative Science Quarterly*, 16(1), str. 97–107.
372. Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., Tan, W-L. (2009.): Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions, *Journal of Business Venturing*, 24(3), str. 197–205.
373. Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2010.): Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), str. 609–623.

374. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996.): Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2), str. 259–298.
375. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., Bommer, W. H. (1995.): Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors, *Journal of Management*, Special Issue, 21(3), str. 423–470.
376. Politis, J., Politis, D. (2009.): The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation, *Proceedings of ECMLG 2009, The 5th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Athens, Greece, 5-6 November 2009., str. 202–211.
377. Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986.): The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, str. 485–501.
378. Ralph, E. C. (2004.): Developing Managers' Effectiveness: A Model with Potential, *Journal of Management Inquiry*, 13(2), str. 152–163.
379. Rauch, A., Frese, M. (2000.): Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, str. 101–142.
380. Rauch, A., Frese, M. (2007.): Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis of the Relationship between Business Owners' Personality Traits, Business Creation and Success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), str. 353–385.
381. Reilly, B. J., DiAngelo, J. A. (1987.): Entrepreneurial Behavior in Large Organizations, *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), str. 24–31.
382. Rhou, Y., Li, Y., Singal, M. (2019.): Does Managerial Ownership Influence Franchising in Restaurant Companies?, *International Journal of Hospitality Management*, 78, str. 122–130.
383. Rice, R. W. (1978.): Psychometric Properties of the Esteem for Least Preferred Coworker (LPC Scale), *Academy of Management Review*, 3(1), str. 106–118.
384. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009.): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35(3), str. 718–804.
385. Rosing, K., Frese, M., Bausch, A. (2011.): Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership, *The Leadership Quarterly*, 22(5), str. 956–974.
386. Ross, S. M., Offermann, L. R. (1997.): Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), str. 1078–1086.
387. Rubin, R. S., Munz, D. C., Bommer, W. H. (2005.): Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior, *Academy of Management Journal*, 48(5), str. 845–858.
388. Rutherford, M. W., Holt, D. T. (2007.): Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents, *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), str. 429–446.
389. Santos, J. B., Brito, L. A. L. (2012.): Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, *Brazilian Administration Review*, Special Issue, 9, art. 6, str. 95–117.
390. Sathe, V. (1988.): From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 27(4), str. 389–411.
391. Scandura, T. A. (1999.): Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10(1), str. 25–40.

392. Scandura, T. A., Graen, G. B. (1984.): Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), str. 428–436.
393. Schmitt, A., Raisch, S., Volberda, H. W. (2018.): Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges, *International Journal of Management Reviews*, 20(1), str. 81–98.
394. Schollhammer, H. (1981.): Efficacy of Internal Entrepreneurship Strategies, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, str. 451–456.
395. Schreuder, J., Groothoff, J., Jongasma, D., Zweeden, N., Klink, J., Roelen, C. (2013.): Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to Manage Return to Work, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), str. 428–437.
396. Schriesheim, C. A., Kerr, S. (1974.): Psychometric Properties of the Ohio State Leadership Scales, *Psychological Bulletin*, 81(11), str. 756–765.
397. Schriesheim, C. A., Neider, L. L. (1996.): Path-goal Leadership Theory: The Long and Winding Road, *Leadership Quarterly*, 7(3), str. 317–321.
398. Schriesheim, C., von Glinow, M. A. (1977.): The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, *Academy of Management Journal*, 20(3), str. 398–405.
399. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999.): Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), str. 63–113.
400. Schriesheim, C. A., House, R. J., Kerr, S. (1976.): Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), str. 297–321.
401. Shane, S., Venkataraman, S. (2000.): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), str. 217–226.
402. Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999.): Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), str. 11–27.
403. Shepard, H. A. (1967.): Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations, *Journal of Business*, 40(4), str. 470–477.
404. Siegel, S., Kaemmerer, W. (1978.): Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 63, str. 553–562.
405. Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003.): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), str. 339–358.
406. Siva, S., Natarajan, P. (2011.): Synergic Effect of Leadership Style and Entrepreneurial Managerial Behavior, *International Journal of Management and Business Research*, 1(3), str. 125–132.
407. Slavić, A., Rijavec, M., Matić, D. (2019.): Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture, *Napredak: časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 160(1-2), str. 7–27.
408. Sok, P., O'Casey, A. (2015.): Examining the New Product Innovation–Performance Relationship: Optimizing the Role of Individual-Level Creativity and Attention-to-Detail, *Industrial Marketing Management*, 47, str. 156–165.
409. Sorrentino, M., Williams, M. L. (1995.): Relatedness and Corporate Venturing: Does It Really Matter?, *Journal of Business Venturing*, 10(1), str. 59–73.
410. Steckler, A., McLeroy, K. R., Goodman R. M., Bird, S. T., McCormick, L. (1992.): Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction, *Health Education Quarterly*, 19(1), str. 1–8.

411. Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990.): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(4), str. 17–27.
412. Stevenson, H. H., Jarrillo-Mossi, J. C. (1986.): Preserving Entrepreneurship as Companies Grow, *Journal of Business Strategy*, 7(1), str. 10–23.
413. Stogdill, R. M. (1948.): Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25(1), str. 35–71.
414. Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. F. (1994.): Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7), str. 521–536.
415. Suliman, W. A. (2009): Leadership styles of nurse managers in a multinational environment, *Nurse Administration Quarterly*, 33(4), 301–309.
416. Sykes, H. B. (1986.): The Anatomy of a Corporate Venturing Program: Factors Influencing Success, *Journal of Business Venturing*, 1(3), str. 275–293.
417. Tangen, S. (2003.): An Overview of Frequently Used Performance Measures, *Work Study*, 52(7), str. 347–354.
418. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1958.): How to Choose A Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 36(2), str. 95–101.
419. Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. Jr., Sashkin, M. (2005.): The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets, *Journal of Private Equity*, 8(4), str. 20–29.
420. Taylor, B. (2001.): From Corporate Governance to Corporate Entrepreneurship, *Journal of Change Management*, 2(2), str. 128–147.
421. Teixeira, E. D. O., Werther, W. B. Jr. (2013.): Resilience: Continuous Renewal of Competitive Advantages, *Business Horizons*, 56, str. 333–342.
422. Tejada, M. J., Scandura, T. A., Pillai, R. (2001.): The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations, *The Leadership Quarterly*, 12(1), str. 31–52.
423. Tepper, B., Percy, P. (1994.): Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), str. 734–44.
424. Thompson, J. L. (1999.): A Strategic Perspective of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(6), str. 279–296.
425. Thornberry, N. (2001.): Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*, 19(5), str. 526–533.
426. Thornhill, S., Amit, R. (2001.): A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing, *Journal of Business Venturing*, 16(1), str. 25–50.
427. Tibus, C. (2010.): Leadership Beyond the Glass Ceiling: Does Ownership Matter?, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), str. 743–757.
428. Tidd, J., Taurins, S. (1999.): Learn or Leverage? Strategic Diversification and Organizational Learning Through Corporate Ventures, *Creativity and Innovation Management*, 8(2), str. 122–129.
429. Todorovic, Z. W., Todorovic, D., Ma, J. (2015.): Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation in Corporate Environment: A Discussion, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), str. 82–92.
430. Tracey, J. B., Hinkin, T. R. (1994.): Transformational Leadership in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(1), str. 49–63.
431. Tracey, J. B., Hinkin, T. R. (1998.): Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?, *Group & Organization Management*, 23(3), str. 220–236.

432. Tremblay, M., Hill, K., Aubé, C. (2017.): A Time-Lagged Investigation of the Mediating Role of Person–Organization Fit in the Relationship Between Leader–Member Exchange and Employee Affective Organizational Commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), str. 53–65.
433. Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (2004.): The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, 82(4), str. 74–81.
434. Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, L., Petrovečki, M. (2007.): Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?, *Biochemia Medica*, 17(1), str. 10–15.
435. Utterback, J. M. (1971.): The Process of Technological Innovation Within the Firm, *Academy of Management Journal*, 14(1), str. 75–88.
436. Utterback, J. M., Abernathy, W. J. (1975.): A Dynamic Model of Process and Product Innovation, *Omega: The International Journal of Management Science*, 3(6), 639–656.
437. Uzonwanne, F. (2015.): Leadership Styles and Decision-Making Models Among Corporate Leaders in Non-Profit Organizations in North America, *Journal of Public Affairs*, 15(3), str. 287–299.
438. Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., de Boer, M. (1999.): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science*, 10, str. 551–568.
439. Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002.): Transactional and Transformational Leadership in Nursing: Structural Validity and Substantive Relationships, *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), str. 16–29.
440. Vecchio, R. P. (1987.): Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), str. 444–451.
441. Vecchio, R. P., Gobdel, B. C. (1984.): The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects, *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(1), str. 5–20.
442. Venkataraman, S. (1997.): The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, str. 119–138.
443. Venkataraman, N., Ramanujam, V. (1986.): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), str. 801–814.
444. Venkataraman, N., Ramanujam, V. (1987.): Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13(1), str. 109–122.
445. Verbeke, A., Chrisman, J. J., Yuan, W. (2007.). A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, str. 585–600.
446. Volberda, H., Lewin, A. (2003.): Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Coevolution, *Journal of Management Studies*, 40(8), str. 2111–2136.
447. Waldman, D. A., Bass, B. M., Einstein, W. O. (1987.): Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes, *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), str. 177–186.
448. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., Puranam, P. (2001.): Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), str. 134–143.
449. Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C., West, M. (2004.): On the Validity of Subjective Measures of Company Performance, *Personnel Psychology*, 57, str. 95–118.
450. Wang, C. L. (2008.): Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(4), str. 635–657.
451. Wang, Y., Poutziouris, P. (2010.): Leadership Styles, Management Systems and Growth: Empirical Evidence from UK Owner-Managed SMEs, *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), str. 331–354.

452. Wang, C-J., Tsai, H-T., Tsai, M-T. (2014.): Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity, *Tourism Management*, 40, str. 79–89.
453. Webster, F. A. (1977.): Entrepreneurs and Ventures: An Attempt at Classification and Clarification, *Academy of Management Review*, 2(1), str. 54–61.
454. Wei, L., Ling, Y. (2015.): CEO Characteristics and Corporate Entrepreneurship in Transition Economies: Evidence from China, *Journal of Business Research*, 68(6), str. 1157–1165.
455. Weinreich, N. K. (1996.): A More Perfect Union: Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Social Marketing Research, *Social Marketing Quarterly*, 3(1), str. 53–58.
456. Wiklund, J. (1999.): The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), str. 37–48.
457. Wiklund, J., Shepherd, D. (2003.): Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, *Strategic Management Journal*, 24(13), str. 1307–1314.
458. Wiklund, J., Shepherd, D. (2005.): Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), str. 71–91.
459. Wincent, J., Westerberg, M. (2005.): Personal Traits of CEOs, Inter-Firm Networking and Entrepreneurship in Their Firms: Investigating Strategic SME Network Participants, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), str. 271–284.
460. Wiseman, R. M., Gomez-Mejia, L. R. (1998.): A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking, *Academy of Management Review*, 23(1), str. 133–153.
461. Wofford, J. C., Liska, L. Z. (1993.): Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 19(4), str. 587–876.
462. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993.): Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), str. 293–321.
463. Wright, P., Ferris, S. P., Sarin, A., Awasthi, V. (1996.): Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking, *Academy of Management Journal*, 39(2), str. 441–463.
464. Wright, P., Kroll, M., Krug, J. A., Pettus, M. (2007.): Influences of Top Management Team Incentives on Firm Risk Taking, *Strategic Management Journal*, 28(1), str. 81–89.
465. Xirasagar, S. (2008.): Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Among Physician Executives, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), str. 599–613.
466. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. (1993.): Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation, *The Leadership Quarterly*, 4(1), str. 81–102.
467. Yang, C-W. (2008.): The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance, *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 6(3), str. 257–275.
468. Yang, M-L. (2012.): Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(1), str. 31–46.
469. Yang, Y-F. (2014.): Studies of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models of Trust and Satisfaction, *Psychological Reports*, 114(3), str. 740–757.
470. Yiu, D. W., Lau, C-M. (2008.): Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(1), str. 37–57.



471. Yucel, I., McMillan, A., Richard, O. C. (2014.): Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment?, *Journal of Business Research*, 67(6), str. 1170–1177.
472. Yukl, G. (1989.): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15(2), str. 251–289.
473. Yukl, G. (1999.): An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), str. 285–305.
474. Yukl, G. (2008.b): How Leaders Influence Organizational Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19(6), str. 708–722.
475. Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002.): A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), str. 15–32.
476. Zaccaro, S. J., Foti, R. J., Kenny, D. A. (1991.): Self-monitoring and Trait-based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), str. 308–315.
477. Zahra, S. A. (1991.): Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), str. 259–285.
478. Zahra, S. A. (1993.a): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(4), str. 5–21.
479. Zahra, S. A. (1993.b): Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), str. 319–340.
480. Zahra, S. A. (1996.a): Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), str. 1713–1735.
481. Zahra, S. A. (1996.b): Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Ventures, *Journal of Business Venturing*, 11(4), str. 289–321.
482. Zahra, S. A., Covin, J. G. (1993.): Strategic Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Management Journal*, 14(6), str. 451–478.
483. Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995.): Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), str. 43–58.
484. Zahra, S. A., Garvis, D. M. (2000.): International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), str. 469–492.
485. Zahra, S. A., Jennings, D. F., Kuratko, D. F. (1999.): The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(2), str. 45–63.
486. Zahra, S. A., Kuratko, D. F., Jennings, D. F. (1999.): Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), str. 5–10.
487. Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse, M. (2000.): Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, 26(5), str. 947–976.
488. Zaleznik, A. (1977.): Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, 53(3), str. 67–78.
489. Zhao, H., Seibert, S. E. (2006.): The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), str. 259–271.

### C) INTERNETSKI IZVORI

490. Arham, A., Muenjohn, N. (2012.): Leadership and Organisational Performance in Malaysian SMEs: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, Business and Information, Sapporo, July 3 – 5, 2012.  
[https://www.academia.edu/1818795/Leadership\\_and\\_Organisational\\_Performance\\_in\\_Malaysian\\_SMEs\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_Entrepreneurial\\_Orientation](https://www.academia.edu/1818795/Leadership_and_Organisational_Performance_in_Malaysian_SMEs_The_mediating_role_of_Entrepreneurial_Orientation) (30. 7. 2014.)
491. Beyer, M., Czarnitzki, D., Kraft, K. (2011.): Managerial Ownership, Entrenchment and Innovation, Discussion Paper No. 11-026, Centre for European Economic Research,  
<http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11026.pdf> (8. 2. 2017.)
492. Community Innovation Survey (CIS), Eurostat  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey> (4. 5. 2017.)
493. Financijska agencija, Financijska agencija, Novosti: U 28,2 milijardi kuna neto dobiti poduzetnika udio velikih i srednjih 69,3 %  
<https://www.fina.hr/-/u-28-2-milijardi-kuna-neto-dobiti-poduzetnika-udio-velikih-i-srednjih-69-3->  
(10. 7. 2019.)
494. Kolakovic, M., Sisek, B., Moric Milovanovic, B. (2008.): Influence of Corporate Entrepreneurship on the Performance of Croatian Large Companies, Global Business & Economics Anthology, Selected papers of 2008, Business & Economics Society International Conference, Lugano, Švicarska, 15. - 19. 7. 2008., str. 312-317.; <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=419004> (29. 4. 2014.)
495. Saad, M. S. M., Mazzarol, T. (2010.): The Impact of Leadership on Organisational Innovation Performance Among Malaysia's Multimedia Super Corridor (MSC) SME, International Conference on Applied Business Research (ICABR), 29. 11. – 3. 12. 2010., Ras Al Khaimah UAE  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2124708](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2124708) (28. 7. 2014.)
496. Schindehutte, M., Morris, M. H., Kuratko, D. F. (2018.): Unpacking Corporate Entrepreneurship: A Critique and Extension u: The Challenges of Corporate Entrepreneurship in the Disruptive Age, str. 11-35. (2. 11. 2018.)  
<https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028001> (9. 8. 2019.)
497. Serrat, O. (2009.): Leading in the Workplace, Knowledge Solutions, August 2009, 59, Asian Development Bank  
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27601/leading-workplace.pdf> (13. 9. 2019.)

### D) OSTALO

498. Amabile, T. M. (1996): Creativity and Innovation in Organizations, Harvard Business School Background Note 396-239
499. Arham, A. F. (2014.): The Relationship between Leadership Behaviour, Entrepreneurial Orientation and Organisational Performance in Malaysian Small and Medium Enterprises, doktorska disertacija, School of Management, Royal Melbourne Institute of Technology University, Melburn
500. Bass, B. M. (1996.a): New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Virginia
501. Cosh, A., Fu, X., Hughes, A. (2007.): Management characteristics, managerial ownership and Innovative Efficiency in High-Technology Industry, SLPTMD Working Paper Series No. 007, Oxford
502. Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F., Montalván, G. P. (2002.): Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, International Development Research Centre i Inter-American Development Bank, Ottawa

503. Moers, F. (2000.): Financial and Non-Financial Performance Measures and Managerial Short-Term Orientation: The Interactive Effect of Performance Targets, MARC-WP/3/2000-15.
504. Raspor, S. (2012.): Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
505. Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., Lumpkin, G. T. (2004.): Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence, Frontiers of Entrepreneurship Research
506. Statistički ljetopis (2014.): Državni zavod za statistiku
507. Zakon o računovodstvu (2015.), Narodne novine, br. 78

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba menadžmenta i vodstva.....	33
Tablica 2: Istraživanja osobina vođe.....	36
Tablica 3: Terminologija koncepta organizacijskog poduzetništva.....	71
Tablica 4: Broj zaposlenika, ukupni prihod, ukupni rashod i neto dobit u milijardama kuna prema veličini poduzetnika (2018. godina).....	156
Tablica 5: Vlasnička struktura poduzeća u uzorku.....	158
Tablica 6: Starost poduzeća u uzorku.....	158
Tablica 7: Broj zaposlenika u poduzećima u uzorku.....	159
Tablica 8: Demografske karakteristike ispitanika.....	161
Tablica 9: Dob ispitanika.....	161
Tablica 10: Godine u upravi u poduzeću i ukupno na rukovodećim položajima.....	162
Tablica 11: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta ( <i>stil vodstva</i> ).....	164
Tablica 12: Deskriptivna analiza stilova vodstva.....	165
Tablica 13: T-test za nezavisne uzorke ( <i>muškarci i žene – stilovi vodstva</i> ).....	167
Tablica 14: T-test za nezavisne uzorke ( <i>muškarci i žene – transakcijsko vodstvo</i> ).....	168
Tablica 15: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta ( <i>organizacijsko poduzetništvo</i> ).....	169
Tablica 16: Deskriptivna analiza ocjene <i>inoviranja</i> .....	169
Tablica 17: Deskriptivna analiza ocjene <i>pokretanja poduzetničkog pothvata</i> .....	170
Tablica 18: Deskriptivna analiza ocjene <i>samoobnove postojećeg poduzeća</i> .....	171
Tablica 19: Deskriptivna analiza ocjene <i>udjela prihoda ostvarenog prodajom novih proizvoda/usluga</i> .....	172
Tablica 20: Deskriptivna analiza ocjene <i>udjela prihoda ostvarenog realizacijom novih poslova</i> .....	173
Tablica 21: KMO i Bartlettov test.....	174
Tablica 22: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti organizacijskog poduzetništva.....	175
Tablica 23: T-test za nezavisne uzorke ( <i>muškarci i žene – organizacijsko poduzetništvo</i> ) ...	179
Tablica 24: Deskriptivna analiza ocjene <i>dinamičnosti okoline</i> .....	180
Tablica 25: Deskriptivna analiza ocjene <i>kvantitativnih organizacijskih performansi</i> .....	183
Tablica 26: Deskriptivna analiza ocjene <i>kvalitativnih organizacijskih performansi</i> .....	184
Tablica 27: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta (organizacijske performanse).....	184
Tablica 28: Korelacijska matrica vodstva i organizacijskog poduzetništva.....	186
Tablica 29: Korelacijska matrica stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva.....	187
Tablica 30: Korelacijska matrica stilova vodstva i dimenzija organizacijskog poduzetništva.....	188

Tablica 31: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo.....	190
Tablica 32: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu (stilovi vodstva) .....	191
Tablica 33: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo .....	191
Tablica 34: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i organizacijskog poduzetništva..	192
Tablica 35: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo .....	193
Tablica 36: Korelacijska matrica vodstva i organizacijskih performansi .....	194
Tablica 37: Korelacijska matrica stilova vodstva i organizacijskih performansi.....	195
Tablica 38: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse .....	197
Tablica 39: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse.....	197
Tablica 40: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i organizacijskih performansi.....	198
Tablica 41: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse.....	198
Tablica 42: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na kvantitativne performanse .....	199
Tablica 43: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i kvantitativnih performansi.....	200
Tablica 44: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na kvantitativne performanse.....	200
Tablica 45: Sažetak regresijskog modela utjecaja stilova vodstva na kvalitativne performanse .....	201
Tablica 46: Analiza varijance (ANOVA) stilova vodstva i kvalitativnih performansi.....	201
Tablica 47: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja stilova vodstva na kvalitativne performanse.....	202
Tablica 48: Korelacijska matrica organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi .....	203
Tablica 49: Korelacijska matrica dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.....	204
Tablica 50: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse .....	207
Tablica 51: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu (organizacijsko poduzetništvo).....	207
Tablica 52: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse.....	208
Tablica 53: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi .....	208

Tablica 54: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse .....	209
Tablica 55: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvantitativne performanse .....	210
Tablica 56: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvantitativnih performansi .....	210
Tablica 57: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvantitativne performanse.....	211
Tablica 58: Sažetak regresijskog modela utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvalitativne performanse .....	212
Tablica 59: Analiza varijance (ANOVA) dimenzija organizacijskog poduzetništva i kvalitativnih performansi .....	212
Tablica 60: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na kvalitativne performanse.....	213
Tablica 61: Sažetak regresijskog modela utjecaja objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse.....	213
Tablica 62: Analiza varijance (ANOVA) objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva i organizacijskih performansi.....	214
Tablica 63: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u modelu utjecaja objektivnog pokazatelja organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse .....	214

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ukupnih prihoda i rashoda u milijardama kuna prema veličini poduzetnika (2018. godina).....	157
Grafikon 2: Vlasnička struktura i broj zaposlenika poduzeća u uzorku .....	159
Grafikon 3: Djelatnost poduzeća.....	160
Grafikon 4: Spol i dob ispitanika .....	162
Grafikon 5: Godine provedene u upravi i ukupno na rukovodećim položajima .....	163

## POPIS SLIKA

Slika 1: Konceptualni model povezanosti stila vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i performansi .....	127
Slika 2: Početni regresijski model utjecaja stilova vodstva na organizacijsko poduzetništvo	190
Slika 3: Početni regresijski model utjecaja stilova vodstva na organizacijske performanse .	196
Slika 4: Početni regresijski model utjecaja dimenzija organizacijskog poduzetništva na organizacijske performanse.....	206



## POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik.....	266
Prilog 2. Deskriptivna statistika dimenzija stilova vodstva .....	275
Prilog 3. Simetričnost i histogrami mjerne ljestvice stilova vodstva .....	276
Prilog 4. Testovi normalnosti stilova vodstva.....	278
Prilog 5. Dijagrami rasipanja .....	280
Prilog 6. Dijagrami rasipanja financijskih pokazatelja iz izvještaja .....	281
Prilog 7. Faktorska analiza – organizacijsko poduzetništvo .....	282
Prilog 8. ANOVA.....	285
Prilog 9. Životopis.....	305

## PRILOZI

### Prilog 1: Anketni upitnik

#### ANKETNI UPITNIK

#### Povezanost stilova vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i performansi u velikim poduzećima

Poštovani,

ovaj anketni upitnik koristi se za istraživanja u okviru izrade doktorske disertacije. Cilj istraživanja je utvrditi utječe li stil vodstva vrhovnog menadžmenta na organizacijsko poduzetništvo i rezultate poduzeća. Dobiveni rezultati provedenog istraživanja u doktorskoj disertaciji bit će kumulativno iskazani, a anonimnost ispitanika je zajamčena.

#### STIL VODSTVA

1. Sljedeće tvrdnje opisuju Vaš stil vodstva onako kako ga percipirate. Riječ „drugi“ može se odnositi na Vaše kolege, klijente, neposredno nadređene, supervizore i/ili na sve navedene.

Molim Vas da ocijenite (*oznakom „x“*) u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama koristeći sljedeću skalu ocjena:

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se ne slažem, niti se slažem
- 4 - slažem se
- 5 - u potpunosti se slažem

	1	2	3	4	5
Drugima pružam pomoć u zamjenu za njihov napor.					
Preispitujem ključne pretpostavke kako bih utvrdio/la njihovu prikladnost.					
Ne miješam se dok problemi ne postanu ozbiljni.					
Pažnju usmjeravam na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda.					
Izbjegavam se uplitati kad se pojave važna pitanja.					
Govorim o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima.					
Odsutan/na sam kad sam potreban/na na poslu.					
Tražim različite perspektive pri rješavanju problema.					
O budućnosti govorim optimistično.					

	1	2	3	4	5
Druge činim ponosnima jer su povezani sa mnom.					
Jasno određujem tko je odgovoran za postizanje određenih ciljeva.					
Čekam da „stvari krenu u krivom smjeru“ prije nego djelujem.					
Govorim s oduševljenjem o tome što treba ostvariti.					
Ističem važnost posjedovanja snažnog osjećaja svrhe.					
Vrijeme provodim podučavajući i usavršavajući druge.					
Jasno izražavam ono što netko može očekivati da će dobiti nakon što su ciljevi postignuti.					
Pokazujem da čvrsto vjerujem u izreku „ako nije razbijeno, ne popravljaj“.					
Izdižem se iznad vlastitih interesa za dobrobit grupe.					
Odnosim se prema drugima kao pojedincima, a ne samo kao članovima grupe.					
Pokazujem da problemi moraju postati kronični prije nego što ću nešto poduzeti.					
Ponašam se tako da kod drugih gradim poštovanje prema sebi.					
Usmjeravam punu pozornost na rješavanje pogrešaka, pritužbi i neuspjeha.					
Razmatram moralne i etičke posljedice odluka.					
Pratim svoje pogreške.					
Iskazujem osjećaj moći i samopouzdanja.					
Iznosim uvjerljivu viziju budućnosti.					
Usmjeravam pozornost na neuspjehe u postizanju standarda.					
Izbjegavam donositi odluke.					
Pojedinca doživljam kao nekog tko ima različite potrebe, sposobnosti i težnje u odnosu na druge.					
Potičem druge da na probleme gledaju iz više različitih kutova.					
Pomažem drugima razviti svoje snage.					
Predlažem nove načine razmatranja kako izvršiti zadatke.					
Odugovlačim reagirati na hitna pitanja.					
Naglašavam važnost kolektivnog osjećaja misije.					
Izražavam zadovoljstvo kad drugi ispune očekivanja.					
Izražavam uvjerenje da će ciljevi biti postignuti.					

## ORGANIZACIJSKO PODUZETNIŠTVO

Sljedeće tvrdnje odnose se na organizacijsko poduzetništvo u Vašem poduzeću.

*Zaokružite broj koji predstavlja Vaš odabir za svaku tvrdnju.*

2. Molim Vas da procijenite u kojoj je mjeri poduzeće naglašavalo svaki od navedenih elemenata u **posljednje 3 godine** odabirom odgovarajuće ocjene, pri čemu se **1** odnosi na „**izrazito mali naglasak**“, a **5** na „**izrazito velik naglasak**“. Riječ „**proizvodi**“ odnosi se na dobra i usluge.

POKRETANJE NOVOG POSLOVNOG POTHVATA	Izrazito mali naglasak			Izrazito velik naglasak	
Stimuliranje nove potražnje postojećih proizvoda na postojećim tržištima korištenjem agresivne promocije i marketinga.	1	2	3	4	5
Proširivanje poslovnih linija u postojećoj djelatnosti.	1	2	3	4	5
Traženje novih niša za proizvode na postojećim tržištima.	1	2	3	4	5
Ulazak na nova tržišta ponudom novih proizvoda.	1	2	3	4	5
Pokretanje ili sponzoriranje novog pothvata.	1	2	3	4	5
Pokretanje novog poduzeća.	1	2	3	4	5
Proširivanje poslovanja na inozemna tržišta.	1	2	3	4	5
Proširivanje poslovanja akvizicijama (preuzimanjem drugih poduzeća).	1	2	3	4	5
Proširivanje poslovanja zajedničkim ulaganjima i/ili strateškim savezima.	1	2	3	4	5

3. Molim Vas da označite u kojoj je mjeri poduzeće tijekom **posljednje 3 godine** stavljalo naglasak na navedene elemente, pri čemu **1** predstavlja „**značajno se smanjio**“, a **5** „**značajno se povećao**“. Riječ „**proizvodi**“ odnosi se na dobra i usluge.

INOVIRANJE	Značajno se smanjio			Značajno se povećao	
Razvoj novih proizvoda.	1	2	3	4	5
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda proizvodnje ili pružanja usluga.	1	2	3	4	5
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda u administrativno-upravnim funkcijama.	1	2	3	4	5
Ulaganje u istraživanje i razvoj.	1	2	3	4	5
Uvođenje novih proizvoda na tržište.	1	2	3	4	5
Redizajniranje postojećih proizvoda.	1	2	3	4	5
Pronalaženje i razvoj novih izvora sirovina i drugih <i>inputa</i> .	1	2	3	4	5

INOVIRANJE	Značajno se smanjio			Značajno se povećao	
	1	2	3	4	5
Stvaranje vlastite tehnologije.	1	2	3	4	5
Usvajanje tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti.	1	2	3	4	5
Značajne promjene pakiranja i predstavljanja proizvoda tržištu.	1	2	3	4	5
Uvođenje novih prodajnih kanala ili metoda prikrivenog oglašavanja (npr. franšiza, izravna prodaja, ekskluzivna maloprodaja itd.).	1	2	3	4	5

4. Molim Vas da procijenite u kojoj je mjeri poduzeće naglašavalo svaki od navedenih elemenata u **posljednje 3 godine**, pri čemu se **1** odnosi na „**izrazito mali naglasak**“, a **5** na „**izrazito velik naglasak**“.

SAMOOBNOVA POSTOJEĆEG PODUZEĆA	Izrazito mali naglasak			Izrazito velik naglasak	
	1	2	3	4	5
Promjenu strateške orijentacije i temeljnih vrijednosti.	1	2	3	4	5
Revidiranje poslovnog koncepta.	1	2	3	4	5
Redefiniranje djelatnosti u kojoj se poduzeće natječe.	1	2	3	4	5
Napuštanje neprofitabilnih poslova.	1	2	3	4	5
Iniciranje raznih programa radi poboljšanja produktivnosti poslovnih jedinica.	1	2	3	4	5
Reorganizaciju poslovanja radi unaprjeđenja koordinacije i komunikacije.	1	2	3	4	5
Povećanje autonomije srednjeg i nižeg menadžmenta.	1	2	3	4	5
Povećanje organizacijske fleksibilnosti.	1	2	3	4	5
Upoznavanje zaposlenika s tehnikama kreativnog razmišljanja.	1	2	3	4	5
Regrutiranje novih zaposlenika radi unosa novih ideja.	1	2	3	4	5
Nagrađivanje zaposlenika za kreativnost i inoviranje.	1	2	3	4	5
Uspostavljanje postupaka i procedura za poticanje inovativnih ideja zaposlenika.	1	2	3	4	5
Osiguranje resursa za eksperimentalne projekte.	1	2	3	4	5
Formiranje timova zaduženih za inoviranje.	1	2	3	4	5
Uvođenje novih poslovnih praksi (npr. upravljanje lancem opskrbe, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom, upravljanje znanjem itd.).	1	2	3	4	5
Pronalaženje i razvoj novih kombinacija resursa.	1	2	3	4	5

SAMOOBNOVA POSTOJEĆEG PODUZEĆA	Izrazito mali naglasak		Izrazito velik naglasak		
Uvođenje novih načina suradnje s drugim poduzećima i/ili javnim institucijama (npr. <i>outsourcing</i> , partnerstva, podugovaranje itd.).	1	2	3	4	5

5. Molim Vas da procijenite prosječan udio prihoda u ukupnom prihodu poduzeća ostvaren **prodajom proizvoda i/ili usluga** koji nisu postojali 3 godine ranije *zaokruživanjem odgovarajućeg broja od 1 do 6.*

1 – do 5,99 %

2 – od 6 % do 10,99 %

3 – od 11 % do 15,99 %

4 – od 16 % do 20,99 %

5 – 21 % i više

6 – nije poznato

6. Molim Vas da procijenite prosječan udio prihoda u ukupnom prihodu poduzeća ostvaren **realizacijom novih poslova** u posljednje 3 godine *zaokruživanjem odgovarajućeg broja od 1 do 6.*

1 – do 5,99 %

2 – od 6 % do 10,99 %

3 – od 11 % do 15,99 %

4 – od 16 % do 20,99 %

5 – 21 % i više

6 – nije poznato

## PERFORMANSE PODUZEĆA

Zaokružite broj koji predstavlja Vaš odabir za svaku stavku.

7. Molim Vas da procijenite uspješnost poduzeća u **posljednje 3 godine** u usporedbi s prosjekom djelatnosti (industrije) koristeći skalu ocjena od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja „značajno ispod prosjeka djelatnosti“, a 5 „značajno iznad prosjeka djelatnosti“.

	Značajno ispod prosjeka djelatnosti			Značajno iznad prosjeka djelatnosti	
Prosječni godišnji rast prodaje	1	2	3	4	5
Prosječna godišnja stopa rasta prodaje	1	2	3	4	5
Prosječni rast tržišnog udjela	1	2	3	4	5
Prosječna rentabilnost imovine (ROA)	1	2	3	4	5
Prosječna rentabilnost prometa (ROS)	1	2	3	4	5
Prosječna rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	1	2	3	4	5
Prosječni povrat na investirano (ROI)	1	2	3	4	5
Prosječni novčani tijek ( <i>cash flow</i> )	1	2	3	4	5
Prosječna bruto dobit	1	2	3	4	5
Prosječna produktivnost	1	2	3	4	5
Prosječni rast broja zaposlenika	1	2	3	4	5

8. Molim Vas da procijenite u kojoj mjeri su se promijenili navedeni elementi u poduzeću u **posljednje 3 godine** koristeći skalu ocjena od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja „značajno se smanjilo“, a 5 „značajno se povećalo“.

	Značajno se smanjilo			Značajno se povećalo	
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5
Kvaliteta proizvoda/usluge	1	2	3	4	5
Društvena odgovornost poduzeća	1	2	3	4	5
Imidž poduzeća	1	2	3	4	5
Fluktuacija zaposlenika	1	2	3	4	5

## DINAMIČNOST OKOLINE

Zaokružite broj koji predstavlja Vaš odabir za svaku stavku.

9. Molim Vas da procijenite opseg promjena u okolini (**djelatnosti**) u kojem pretežno posluje poduzeće u **posljednje 3 godine** koristeći skalu ocjena od 1 do 5, pri čemu **1** predstavlja „**malu promjenu**“, a **5** „**veliku promjenu**“.

	Male promjene			Velike promjene	
Promjene u tehnologiji.	1	2	3	4	5
Promjene u zastarijevanju proizvoda i/ili usluga na tržištu.	1	2	3	4	5
Promjene u broju konkurenata.	1	2	3	4	5
Promjene u potražnji i ukusima kupaca.	1	2	3	4	5
Promjene u demografiji kupaca.	1	2	3	4	5
Promjene u zakonskoj regulativi.	1	2	3	4	5
Promjene u makroekonomskom okruženju.	1	2	3	4	5

## OPĆI PODACI

10. Molim, navedite **naziv poduzeća**: \_\_\_\_\_

11. Molim, navedite **godinu osnutka poduzeća**: \_\_\_\_\_

12. Oblik **vlasništva** poduzeća (*označite oznakom „x“*).

- pretežito u privatnom domaćem vlasništvu
- pretežito u privatnom stranom vlasništvu
- pretežito u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave
- pretežito u privatnom vlasništvu, ali pod snažnim utjecajem države

13. Molim, označite **temeljnu djelatnost** poduzeća (*označite oznakom „x“ više njih po potrebi*).

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Rudarstvo i vađenje
- Prerađivačka industrija
- Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- Građevinarstvo
- Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
- Prijevoz i skladištenje
- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane



- Informacije i komunikacije
- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- Obrazovanje
- Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Ostale uslužne djelatnosti
- Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i pružaju različite usluge za vlastite potrebe
- Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

14. Prosječni **broj zaposlenika** u 2017. godini iznosio je (*označite oznakom „x“*):

- od 100 do 249 zaposlenika
- od 250 do 499 zaposlenika
- od 500 do 999 zaposlenika
- iznad 1 000 zaposlenika

## PODACI O ISPITANIKU

Molim Vas da ovdje navedete podatke o sebi.

15. Imate li vlasnički udio u poduzeću? *Zaokružite odgovor.*    DA    NE

16. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, koliko iznosi taj udio? *Označite oznakom „x“.*

- do 10 %
- od 10,01 % do 25 %
- od 25,01 % do 50 %
- 50,01 % i više

17. Koliko dugo ste član Uprave ili član vrhovnog menadžmenta ovog poduzeća? *Označite oznakom „x“.*

- manje od 1 godine
- između 1 i 5 godina
- između 5 i 10 godina
- 10 godina i više

18. Koliko godina ste ukupno proveli na rukovodećim položajima? *Označite oznakom „x“.*

- manje od 1 godine
- između 1 i 5 godina
- između 5 i 10 godina
- 10 godina i više

19. Molim, navedite svoju **dob.** \_\_\_\_\_

20. Molim, zaokružite svoj **spol:**            muški            ženski

## PODACI ZA KONTAKT

Upisivanje osobnih podataka nije obvezno. Molim Vas da navedete tražene podatke za kontakt ako ste zainteresirani za rezultate istraživanja.

Osoba za kontakt (ime i prezime, *e-mail* adresa): \_\_\_\_\_

---

Ako želite, ovdje možete navesti komentar vezan uz istraživanje.

---

---

---

---

**Iskreno zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju i Vašoj suradnji.**

S poštovanjem,

Anita Stilin

## Prilog 2: Deskriptivna analiza dimenzija stilova vodstva

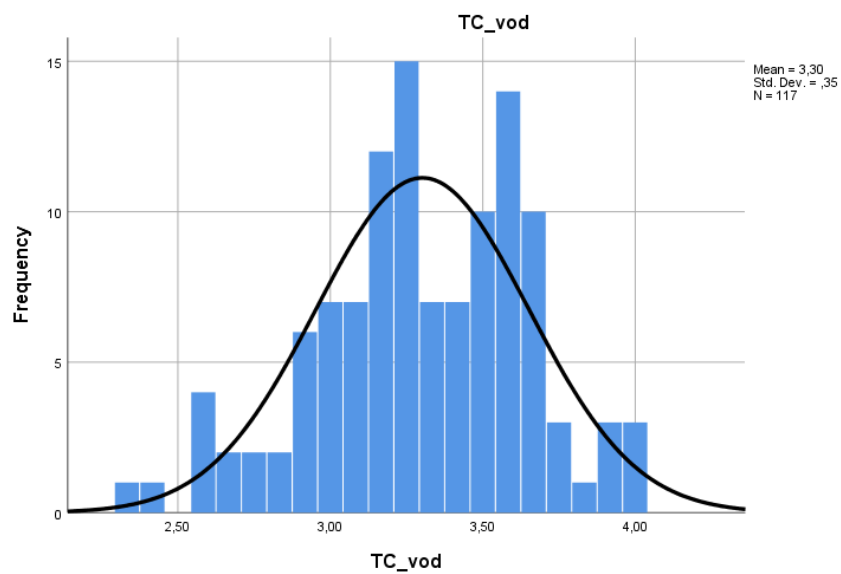
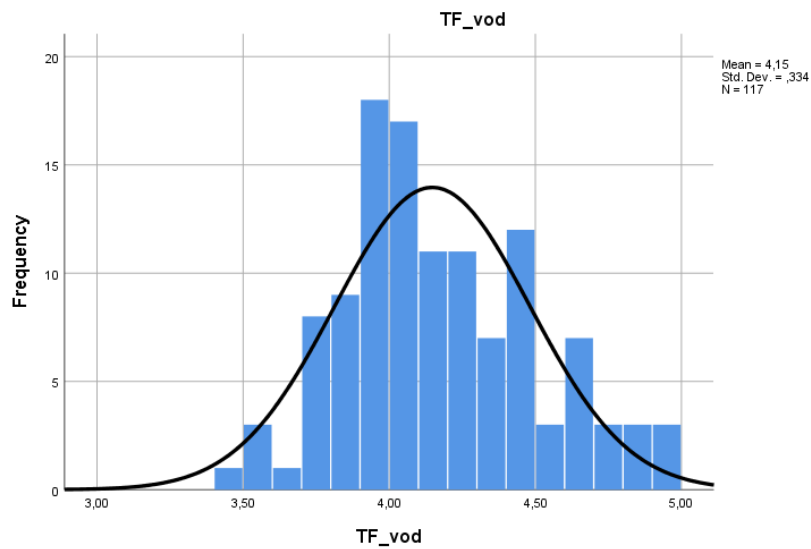
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TF_vod	117	3,45	4,90	4,1474	,33437	,356	,224	-,389	,444
IDEAL_UT	117	2,63	4,88	3,9402	,45887	-,086	,224	,027	,444
INSP_MOTIV	117	3,25	5,00	4,2628	,45468	-,095	,224	-,604	,444
INTEL_STIM	117	3,50	5,00	4,4509	,36883	-,113	,224	-,646	,444
IND_PRIS	117	3,25	5,00	4,1432	,45286	,306	,224	-,672	,444
TC_vod	117	2,33	4,00	3,3020	,34959	-,362	,224	-,039	,444
UVJ_NAGR	117	3,00	5,00	4,2158	,44878	-,319	,224	-,328	,444
UpIZUa	117	2,00	5,00	3,6645	,65830	-,485	,224	-,138	,444
UpIZUp	117	1,00	3,25	2,0256	,55065	,193	,224	-,561	,444
LF	117	1,00	4,25	1,3996	,50649	2,253	,224	8,494	,444
Valid N (listwise)	117								

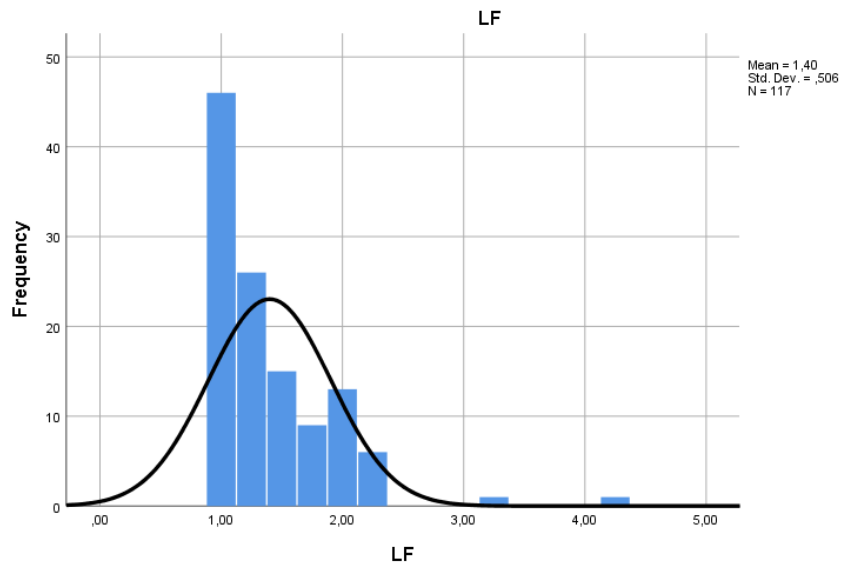
### Prilog 3: Simetričnost i histogrami mjerne ljestvice stilova vodstva

#### Statistics

		TF_vod	TC_vod	LF
N	Valid	117	117	117
	Missing	0	0	0
Skewness		,356	-,362	2,253
Std. Error of Skewness		,224	,224	,224

#### Histogram

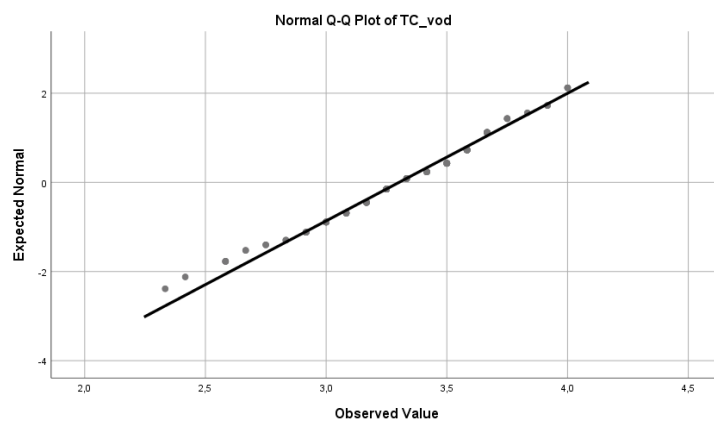
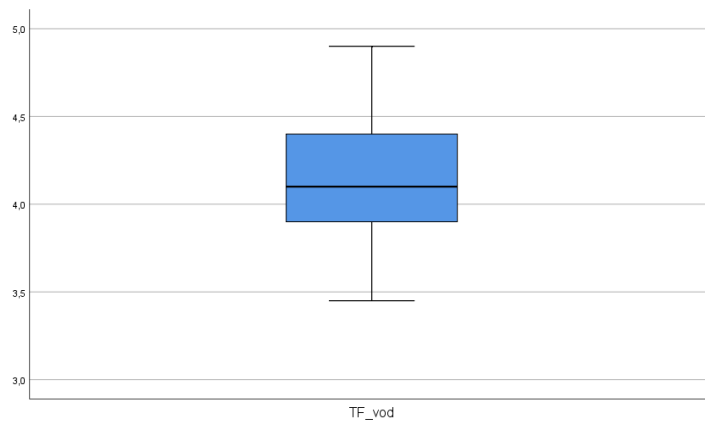
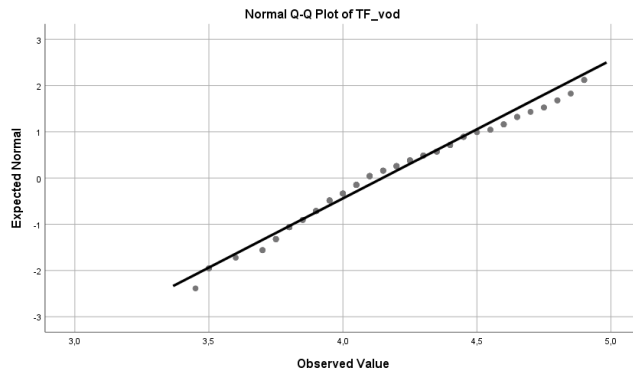


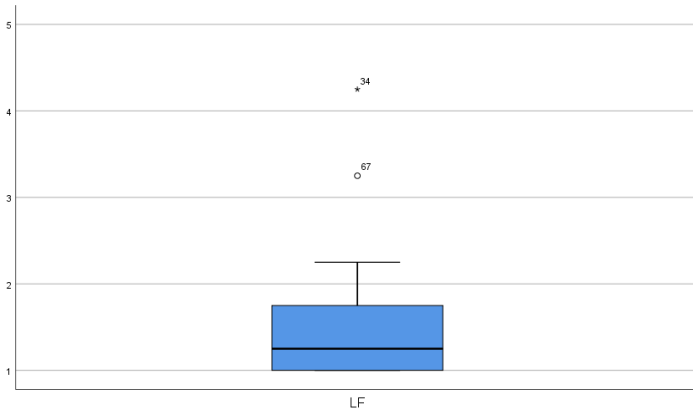
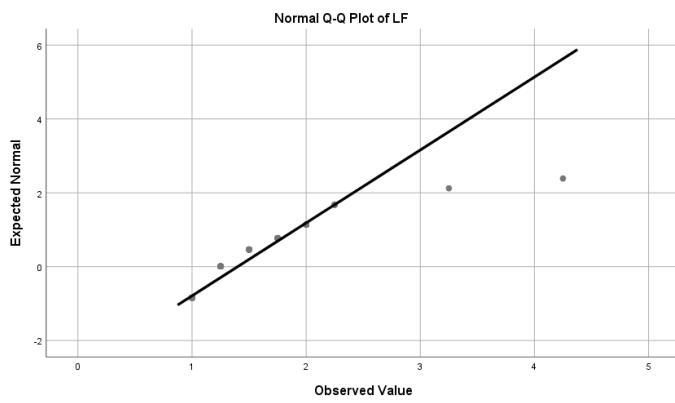
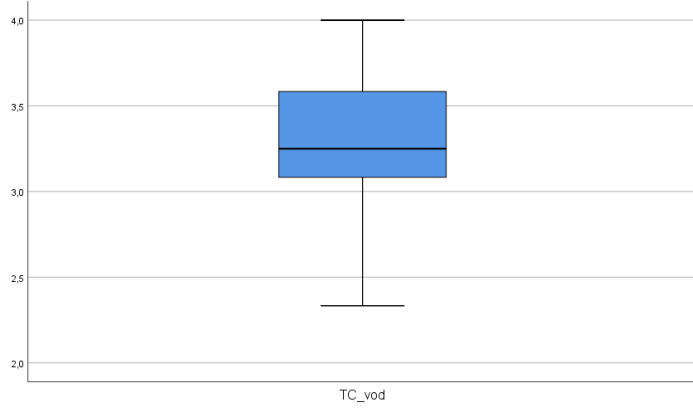


## Prilog 4: Testovi normalnosti stilova vodstva

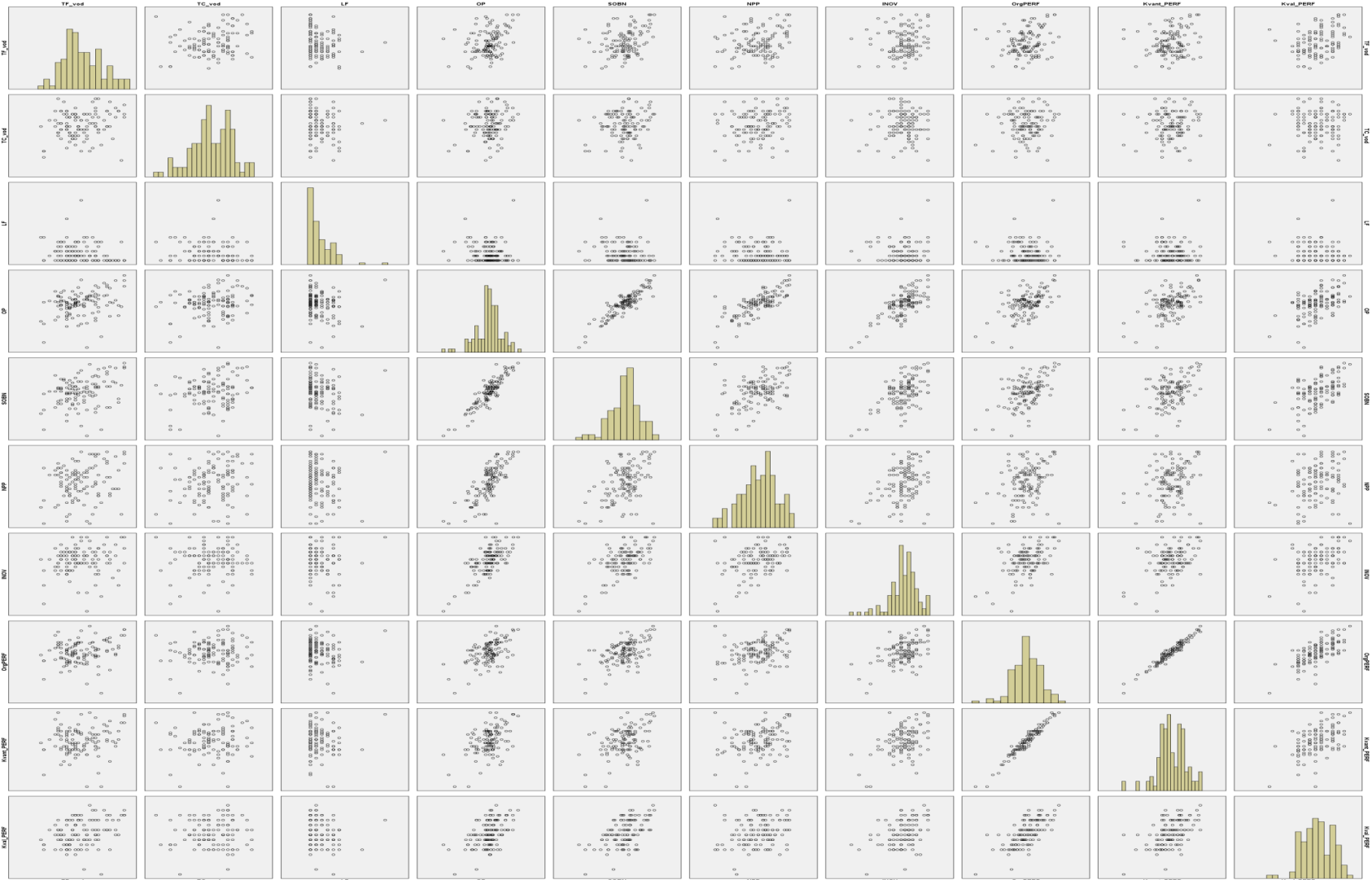
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TF_vod	,103	117	,004	,975	117	,026
TC_vod	,091	117	,020	,978	117	,055
LF	,232	117	,000	,752	117	,000

a. Lilliefors Significance Correction



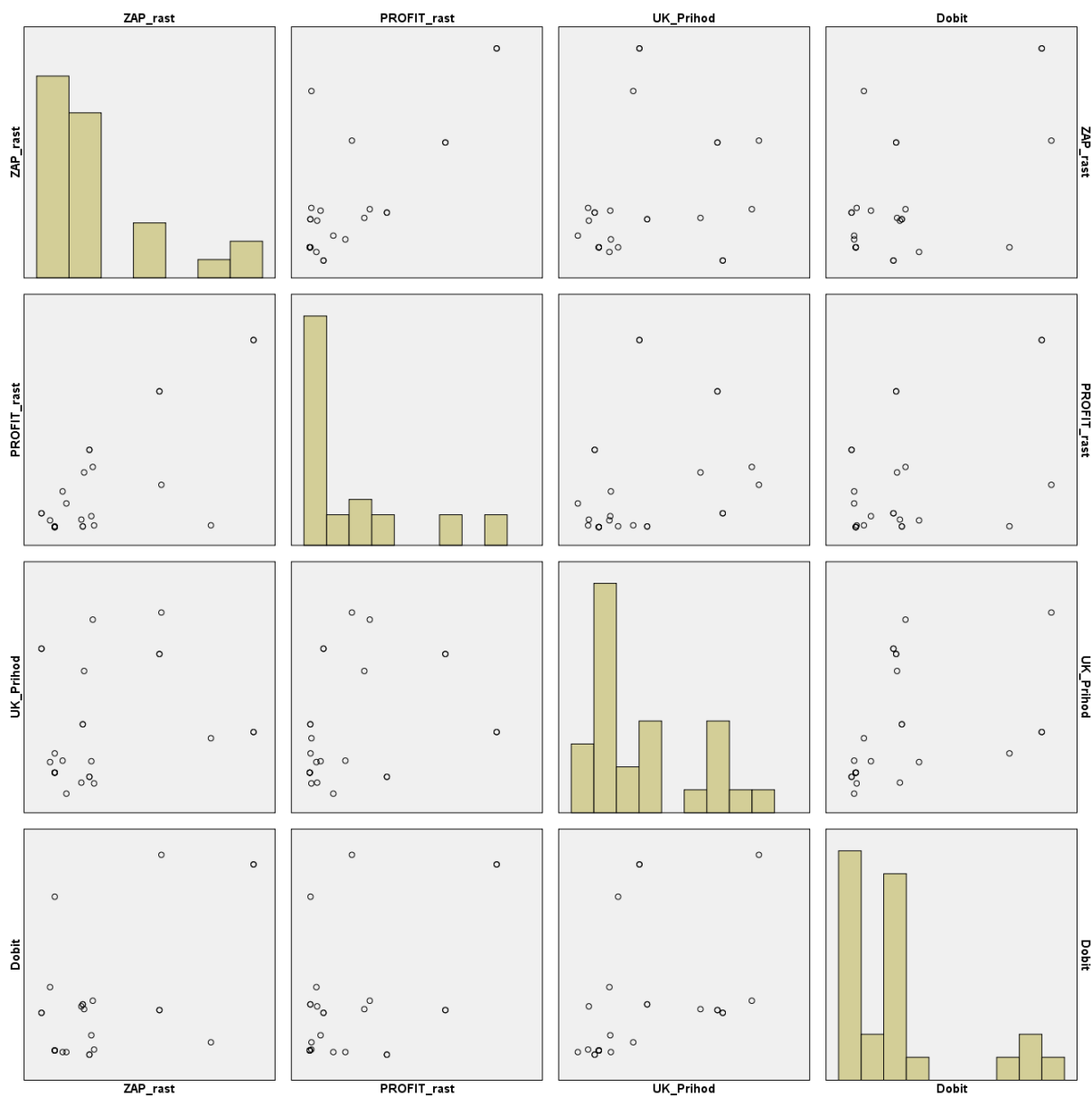


# Prilog 5: Dijagrami rasipanja





## Prilog 6: Dijagrami rasipanja finansijskih pokazatelja iz izvještaja



## Prilog 7: Faktorska analiza – organizacijsko poduzetništvo

### Komunaliteti

	Initial	Extraction
Stimuliranje nove potražnje postojećih proizvoda na postojećim tržištima korištenjem agresivne promocije i marketinga.	1,000	,724
Proširivanje poslovnih linija u postojećoj djelatnosti.	1,000	,653
Tražnje novih niša za proizvode na postojećim tržištima.	1,000	,719
Ulazak na nova tržišta ponudom novih proizvoda.	1,000	,717
Pokretanje ili sponzoriranje novog pothvata.	1,000	,656
Pokretanje novog poduzeća.	1,000	,637
Proširivanje poslovanja na inozemna tržišta.	1,000	,688
Proširivanje poslovanja akvizicijama (preuzimanjem drugih poduzeća).	1,000	,596
Proširivanje poslovanja zajedničkim ulaganjima i/ili strateškim savezima.	1,000	,721
Razvoj novih proizvoda.	1,000	,863
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda proizvodnje ili pružanja usluga.	1,000	,687
Uvođenje novih ili unaprijeđenih metoda u administrativno-upravnim funkcijama.	1,000	,551
Ulaganje u istraživanje i razvoj.	1,000	,776
Uvođenje novih proizvoda na tržište.	1,000	,753
Redizajniranje postojećih proizvoda.	1,000	,686
Pronalaženje i razvoj novih izvora sirovina i drugih <i>inputa</i> .	1,000	,722
Stvaranje vlastite tehnologije.	1,000	,706
Usvajanje tehnologije koju su razvila druga poduzeća ili djelatnosti.	1,000	,655
Značajne promjene pakiranja i predstavljanja proizvoda tržištu.	1,000	,703
Uvođenje novih prodajnih kanala ili metoda prikrivenog oglašavanja (npr. franšiza, izravna prodaja, ekskluzivna maloprodaja itd.).	1,000	,645
Promjenu strateške orijentacije i temeljnih vrijednosti.	1,000	,792
Revidiranje poslovnog koncepta.	1,000	,850
Redefiniranje djelatnosti u kojoj se poduzeće natječe.	1,000	,587
Napuštanje neprofitabilnih poslova.	1,000	,652
Iniciranje raznih programa radi poboljšanja produktivnosti poslovnih jedinica.	1,000	,611
Reorganizaciju poslovanja radi unaprjeđenja koordinacije i komunikacije.	1,000	,799
Povećanje autonomije srednjeg i nižeg menadžmenta.	1,000	,690
Povećanje organizacijske fleksibilnosti.	1,000	,749
Upoznavanje zaposlenika s tehnikama kreativnog razmišljanja.	1,000	,738
Regrutiranje novih zaposlenika radi unosa novih ideja.	1,000	,571
Nagrađivanje zaposlenika za kreativnost i inoviranje.	1,000	,700
Uspostavljanje postupaka i procedura za poticanje inovativnih ideja zaposlenika.	1,000	,699
Osiguranje resursa za eksperimentalne projekte.	1,000	,731
Formiranje timova zaduženih za inoviranje.	1,000	,814
Uvođenje novih poslovnih praksi (npr. upravljanje lancem opskrbe, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom, upravljanje znanjem itd.).	1,000	,734
Pronalaženje i razvoj novih kombinacija resursa.	1,000	,635
Uvođenje novih načina suradnje s drugim poduzećima i/ili javnim institucijama (npr. <i>outsourcing</i> , partnerstva, podugovaranje itd.).	1,000	,545

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,824	31,956	31,956	11,824	31,956	31,956	4,825	13,041	13,041
2	2,975	8,039	39,995	2,975	8,039	39,995	3,424	9,255	22,295
3	1,926	5,206	45,201	1,926	5,206	45,201	3,212	8,680	30,975
4	1,878	5,075	50,276	1,878	5,075	50,276	2,826	7,639	38,614
5	1,751	4,733	55,009	1,751	4,733	55,009	2,662	7,194	45,808
6	1,663	4,496	59,505	1,663	4,496	59,505	2,652	7,168	52,976
7	1,389	3,755	63,260	1,389	3,755	63,260	2,133	5,764	58,740
8	1,282	3,466	66,726	1,282	3,466	66,726	2,033	5,494	64,234
9	1,066	2,881	69,607	1,066	2,881	69,607	1,988	5,373	69,607
10	,959	2,593	72,200						
11	,895	2,419	74,618						
12	,778	2,102	76,720						
13	,730	1,974	78,694						
14	,707	1,910	80,604						
15	,662	1,788	82,392						
16	,633	1,712	84,104						
17	,525	1,419	85,524						
18	,520	1,406	86,930						
19	,498	1,345	88,275						
20	,437	1,181	89,455						
21	,427	1,155	90,610						
22	,368	,995	91,605						
23	,330	,892	92,497						
24	,297	,803	93,300						
25	,291	,785	94,085						

26	,277	,748	94,833					
27	,252	,681	95,514					
28	,243	,657	96,171					
29	,230	,621	96,791					
30	,213	,575	97,366					
31	,190	,514	97,880					
32	,169	,458	98,338					
33	,152	,412	98,750					
34	,133	,360	99,110					
35	,123	,332	99,442					
36	,109	,296	99,737					
37	,097	,263	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Prilog 8: ANOVA

### ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na vlasnički udio

Descriptives								
OP_sum								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
do 10 %	11	3,3290	,94850	,28598	2,6918	3,9662	1,04	4,71
od 10,01 % do 25 %	1	3,2999	.	.	.	.	3,30	3,30
od 25,01 % do 50 %	1	3,4459	.	.	.	.	3,45	3,45
50,01 % i više	2	3,2379	,91662	,64815	-4,9976	11,4734	2,59	3,89
Total	15	3,3227	,83953	,21677	2,8578	3,7876	1,04	4,71

Test of Homogeneity of Variances					
OP_sum					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
OP_sum	Based on Mean	,000	1	11	,996
	Based on Median	,000	1	11	,999
	Based on Median and with adjusted df	,000	1	10,000	,999
	Based on trimmed mean	,000	1	11	,989

ANOVA					
OP_sum					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,031	3	,010	,011	,998
Within Groups	9,837	11	,894		
Total	9,867	14			

### ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u tehnologiji

Test of Homogeneity of Variances					
INOV					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	4,370	4	112	,003
	Based on Median	2,995	4	112	,022
	Based on Median and with adjusted df	2,995	4	70,728	,024
	Based on trimmed mean	4,035	4	112	,004
NPP	Based on Mean	1,227	4	112	,303
	Based on Median	,832	4	112	,508
	Based on Median and with adjusted df	,832	4	96,955	,508
	Based on trimmed mean	1,247	4	112	,295
SAMOBN	Based on Mean	3,765	4	112	,007
	Based on Median	3,028	4	112	,021
	Based on Median and with adjusted df	3,028	4	97,574	,021
	Based on trimmed mean	3,837	4	112	,006

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	4,915	4	1,229	2,173	,077
	Within Groups	63,335	112	,565		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	9,345	4	2,336	3,869	,006
	Within Groups	67,622	112	,604		
	Total	76,967	116			
SAMOBN	Between Groups	11,858	4	2,965	6,302	,000
	Within Groups	52,685	112	,470		
	Total	64,544	116			

### Post hoc testovi

		Multiple Comparisons					95% Confidence Interval	
Dependent Variable		(I) Tehn	(J) Tehn	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
INOV	Scheffe	jako male promjene	male promjene	,19444	,30700	,982	-,7671	1,1560
			srednje promjene	-,08333	,28279	,999	-,9691	,8024
			velike promjene	-,33108	,27949	,843	-1,2065	,5443
			jako velike promjene	-,40000	,30184	,780	-1,3454	,5454
		male promjene	jako male promjene	-,19444	,30700	,982	-1,1560	,7671
			srednje promjene	-,27778	,22034	,810	-,9679	,4124
			velike promjene	-,52553	,21610	,213	-1,2024	,1514
			jako velike promjene	-,59444	,24432	,213	-1,3597	,1708
		srednje promjene	jako male promjene	,08333	,28279	,999	-,8024	,9691
			male promjene	,27778	,22034	,810	-,4124	,9679
			velike promjene	-,24775	,18005	,755	-,8117	,3162
			jako velike promjene	-,31667	,21310	,698	-,9841	,3508
		velike promjene	jako male promjene	,33108	,27949	,843	-,5443	1,2065
			male promjene	,52553	,21610	,213	-,1514	1,2024
			srednje promjene	,24775	,18005	,755	-,3162	,8117
			jako velike promjene	-,06892	,20870	,999	-,7226	,5848
		jako velike promjene	jako male promjene	,40000	,30184	,780	-,5454	1,3454
			male promjene	,59444	,24432	,213	-,1708	1,3597
			srednje promjene	,31667	,21310	,698	-,3508	,9841
			velike promjene	,06892	,20870	,999	-,5848	,7226
	Games-Howell	jako male promjene	male promjene	,19444	,50206	,995	-1,3950	1,7839
			srednje promjene	-,08333	,45613	1,000	-1,6233	1,4566
			velike promjene	-,33108	,45355	,944	-1,8700	1,2078
			jako velike promjene	-,40000	,47748	,913	-1,9567	1,1567
		male promjene	jako male promjene	-,19444	,50206	,995	-1,7839	1,3950
			srednje promjene	-,27778	,25355	,807	-1,0259	,4704
			velike promjene	-,52553	,24888	,251	-1,2639	,2128
			jako velike promjene	-,59444	,29020	,267	-1,4326	,2437
		srednje promjene	jako male promjene	,08333	,45613	1,000	-1,4566	1,6233
			male promjene	,27778	,25355	,807	-,4704	1,0259
			velike promjene	-,24775	,13392	,354	-,6234	,1279
			jako velike promjene	-,31667	,20051	,521	-,8962	,2629

		velike promjene	jako male promjene	,33108	,45355	,944	-1,2078	1,8700
			male promjene	,52553	,24888	,251	-,2128	1,2639
			srednje promjene	,24775	,13392	,354	-,1279	,6234
			jako velike promjene	-,06892	,19458	,996	-,6344	,4966
		jako velike promjene	jako male promjene	,40000	,47748	,913	-1,1567	1,9567
			male promjene	,59444	,29020	,267	-,2437	1,4326
			srednje promjene	,31667	,20051	,521	-,2629	,8962
			velike promjene	,06892	,19458	,996	-,4966	,6344
NPP	Scheffe	jako male promjene	male promjene	,05556	,31722	1,000	-,9380	1,0492
			srednje promjene	-,55443	,29220	,467	-1,4697	,3608
			velike promjene	-,50184	,28880	,557	-1,4064	,4027
			jako velike promjene	-,80123	,31189	,167	-1,7781	,1757
		male promjene	jako male promjene	-,05556	,31722	1,000	-1,0492	,9380
			srednje promjene	-,60999	,22768	,135	-1,3231	,1032
			velike promjene	-,55739	,22330	,191	-1,2568	,1420
			jako velike promjene	-,85679*	,25245	,026	-1,6475	-,0661
		srednje promjene	jako male promjene	,55443	,29220	,467	-,3608	1,4697
			male promjene	,60999	,22768	,135	-,1032	1,3231
			velike promjene	,05260	,18605	,999	-,5301	,6353
			jako velike promjene	-,24680	,22019	,868	-,9365	,4429
		velike promjene	jako male promjene	,50184	,28880	,557	-,4027	1,4064
			male promjene	,55739	,22330	,191	-,1420	1,2568
			srednje promjene	-,05260	,18605	,999	-,6353	,5301
			jako velike promjene	-,29940	,21565	,749	-,9749	,3761
		jako velike promjene	jako male promjene	,80123	,31189	,167	-,1757	1,7781
			male promjene	,85679*	,25245	,026	,0661	1,6475
			srednje promjene	,24680	,22019	,868	-,4429	,9365
			velike promjene	,29940	,21565	,749	-,3761	,9749
	Games-Howell	jako male promjene	male promjene	,05556	,41431	1,000	-1,2635	1,3746
			srednje promjene	-,55443	,39077	,631	-1,8452	,7364
			velike promjene	-,50184	,38774	,701	-1,7903	,7867
			jako velike promjene	-,80123	,41952	,361	-2,1274	,5249
		male promjene	jako male promjene	-,05556	,41431	1,000	-1,3746	1,2635
			srednje promjene	-,60999	,22138	,067	-1,2496	,0296
			velike promjene	-,55739	,21599	,100	-1,1838	,0690
			jako velike promjene	-,85679*	,26891	,023	-1,6288	-,0848
		srednje promjene	jako male promjene	,55443	,39077	,631	-,7364	1,8452
			male promjene	,60999	,22138	,067	-,0296	1,2496
			velike promjene	,05260	,16643	,998	-,4140	,5192
			jako velike promjene	-,24680	,23100	,821	-,9122	,4186
		velike promjene	jako male promjene	,50184	,38774	,701	-,7867	1,7903
			male promjene	,55739	,21599	,100	-,0690	1,1838
			srednje promjene	-,05260	,16643	,998	-,5192	,4140
			jako velike promjene	-,29940	,22583	,678	-,9521	,3533
		jako velike promjene	jako male promjene	,80123	,41952	,361	-,5249	2,1274
			male promjene	,85679*	,26891	,023	,0848	1,6288
			srednje promjene	,24680	,23100	,821	-,4186	,9122
			velike promjene	,29940	,22583	,678	-,3533	,9521
SAMOOBN	Scheffe	jako male promjene	male promjene	,09402	,28000	,998	-,7830	,9710
			srednje promjene	-,50583	,25792	,432	-1,3137	,3020
			velike promjene	-,68468	,25491	,133	-1,4831	,1138
			jako velike promjene	-,81795	,27529	,073	-1,6802	,0443

Games- Howell	male promjene	jako male promjene	-,09402	,28000	,998	-,9710	,7830
		srednje promjene	-,59984	,20097	,071	-1,2293	,0296
		velike promjene	-,77870*	,19710	,005	-1,3961	-,1613
		jako velike promjene	-,91197*	,22283	,003	-1,6099	-,2140
	srednje promjene	jako male promjene	,50583	,25792	,432	-,3020	1,3137
		male promjene	,59984	,20097	,071	-,0296	1,2293
		velike promjene	-,17886	,16422	,880	-,6932	,3355
		jako velike promjene	-,31212	,19436	,632	-,9209	,2967
	velike promjene	jako male promjene	,68468	,25491	,133	-,1138	1,4831
		male promjene	,77870*	,19710	,005	,1613	1,3961
		srednje promjene	,17886	,16422	,880	-,3355	,6932
		jako velike promjene	-,13326	,19035	,974	-,7295	,4630
	jako velike promjene	jako male promjene	,81795	,27529	,073	-,0443	1,6802
		male promjene	,91197*	,22283	,003	,2140	1,6099
		srednje promjene	,31212	,19436	,632	-,2967	,9209
		velike promjene	,13326	,19035	,974	-,4630	,7295
	jako male promjene	male promjene	,09402	,35165	,999	-1,0204	1,2084
		srednje promjene	-,50583	,32739	,560	-1,5909	,5792
		velike promjene	-,68468	,32574	,294	-1,7685	,3991
		jako velike promjene	-,81795	,37318	,235	-1,9688	,3329
	male promjene	jako male promjene	-,09402	,35165	,999	-1,2084	1,0204
		srednje promjene	-,59984*	,18949	,027	-1,1497	-,0499
		velike promjene	-,77870*	,18663	,002	-1,3217	-,2357
		jako velike promjene	-,91197*	,26075	,011	-1,6617	-,1622
	srednje promjene	jako male promjene	,50583	,32739	,560	-,5792	1,5909
		male promjene	,59984*	,18949	,027	,0499	1,1497
		velike promjene	-,17886	,13549	,680	-,5587	,2010
		jako velike promjene	-,31212	,22697	,648	-,9734	,3492
velike promjene	jako male promjene	,68468	,32574	,294	-,3991	1,7685	
	male promjene	,77870*	,18663	,002	,2357	1,3217	
	srednje promjene	,17886	,13549	,680	-,2010	,5587	
	jako velike promjene	-,13326	,22458	,975	-,7891	,5226	
jako velike promjene	jako male promjene	,81795	,37318	,235	-,3329	1,9688	
	male promjene	,91197*	,26075	,011	,1622	1,6617	
	srednje promjene	,31212	,22697	,648	-,3492	,9734	
	velike promjene	,13326	,22458	,975	-,5226	,7891	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u zastarijevanju proizvoda/usluge

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	1,739	4	112	,146
	Based on Median	1,314	4	112	,269
	Based on Median and with adjusted df	1,314	4	78,409	,272
	Based on trimmed mean	1,511	4	112	,204
NPP	Based on Mean	2,850	4	112	,027
	Based on Median	2,490	4	112	,047
	Based on Median and with adjusted df	2,490	4	98,848	,048
	Based on trimmed mean	2,834	4	112	,028
SAMOOBN	Based on Mean	2,725	4	112	,033
	Based on Median	2,529	4	112	,045
	Based on Median and with adjusted df	2,529	4	90,899	,046
	Based on trimmed mean	2,670	4	112	,036

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	4,187	4	1,047	1,830	,128
	Within Groups	64,063	112	,572		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	6,389	4	1,597	2,535	,044
	Within Groups	70,578	112	,630		
	Total	76,967	116			
SAMOOBN	Between Groups	10,510	4	2,627	5,446	,000
	Within Groups	54,034	112	,482		
	Total	64,544	116			

### Post hoc testovi

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) ZastrProiz	(J) ZastrProiz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
INOV	Tukey	jako male promjene	male promjene	,03696	,28647	1,000	-,7574	,8313
			srednje promjene	-,21667	,26440	,924	-,9498	,5165
	HSD	jako male promjene	velike promjene	-,47969	,27400	,408	-1,2394	,2800
			jako velike promjene	-,15714	,37271	,993	-1,1906	,8763
	male promjene	jako male promjene	srednje promjene	-,03696	,28647	1,000	-,8313	,7574
			velike promjene	-,25362	,19386	,687	-,7911	,2839
			jako velike promjene	-,51664	,20675	,098	-1,0899	,0566
	srednje promjene	jako male promjene	male promjene	-,19410	,32647	,976	-1,0993	,7111
			srednje promjene	,21667	,26440	,924	-,5165	,9498
			velike promjene	,25362	,19386	,687	-,2839	,7911
	velike promjene	jako male promjene	velike promjene	-,26302	,17489	,562	-,7479	,2219
			jako velike promjene	,05952	,30728	1,000	-,7925	,9115
			male promjene	,47969	,27400	,408	-,2800	1,2394
	srednje promjene	male promjene	srednje promjene	,51664	,20675	,098	-,0566	1,0899
			velike promjene	,26302	,17489	,562	-,2219	,7479
	jako velike promjene	jako male promjene	srednje promjene	,26302	,17489	,562	-,2219	,7479
velike promjene			,32254	,31557	,845	-,5525	1,1975	

LSD	jako velike promjene	jako male promjene	,15714	,37271	,993	-,8763	1,1906		
		male promjene	,19410	,32647	,976	-,7111	1,0993		
		srednje promjene	-,05952	,30728	1,000	-,9115	,7925		
		velike promjene	-,32254	,31557	,845	-1,1975	,5525		
	jako male promjene	male promjene	,03696	,28647	,898	-,5307	,6046		
		srednje promjene	-,21667	,26440	,414	-,7405	,3072		
		velike promjene	-,47969	,27400	,083	-1,0226	,0632		
		jako velike promjene	-,15714	,37271	,674	-,8956	,5813		
	male promjene	jako male promjene	-,03696	,28647	,898	-,6046	,5307		
		srednje promjene	-,25362	,19386	,193	-,6377	,1305		
		velike promjene	-,51664*	,20675	,014	-,9263	-,1070		
		jako velike promjene	-,19410	,32647	,553	-,8410	,4528		
	srednje promjene	jako male promjene	,21667	,26440	,414	-,3072	,7405		
		male promjene	,25362	,19386	,193	-,1305	,6377		
		velike promjene	-,26302	,17489	,135	-,6095	,0835		
		jako velike promjene	,05952	,30728	,847	-,5493	,6684		
	velike promjene	jako male promjene	,47969	,27400	,083	-,0632	1,0226		
		male promjene	,51664*	,20675	,014	,1070	,9263		
		srednje promjene	,26302	,17489	,135	-,0835	,6095		
		jako velike promjene	,32254	,31557	,309	-,3027	,9478		
	jako velike promjene	jako male promjene	,15714	,37271	,674	-,5813	,8956		
		male promjene	,19410	,32647	,553	-,4528	,8410		
		srednje promjene	-,05952	,30728	,847	-,6684	,5493		
		velike promjene	-,32254	,31557	,309	-,9478	,3027		
	Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,03696	,37514		-1,1798	1,2537	
			srednje promjene	-,21667	,32534		-1,2987	,8653	
			velike promjene	-,47969	,33292		-1,5816	,6222	
			jako velike promjene	-,15714	,50266		-1,9667	1,6524	
		male promjene	jako male promjene	-,03696	,37514		-1,2537	1,1798	
			srednje promjene	-,25362	,22340		-,9123	,4051	
			velike promjene	-,51664	,23430		-1,2080	,1747	
			jako velike promjene	-,19410	,44354		-1,7829	1,3947	
		srednje promjene	jako male promjene	,21667	,32534		-,8653	1,2987	
			male promjene	,25362	,22340		-,4051	,9123	
			velike promjene	-,26302	,14148		-,6699	,1438	
			jako velike promjene	,05952	,40231		-1,4326	1,5517	
velike promjene		jako male promjene	,47969	,33292		-,6222	1,5816		
		male promjene	,51664	,23430		-,1747	1,2080		
		srednje promjene	,26302	,14148		-,1438	,6699		
		jako velike promjene	,32254	,40846		-1,1834	1,8285		
jako velike promjene		jako male promjene	,15714	,50266		-1,6524	1,9667		
		male promjene	,19410	,44354		-1,3947	1,7829		
		srednje promjene	-,05952	,40231		-1,5517	1,4326		
		velike promjene	-,32254	,40846		-1,8285	1,1834		
NPP		Tukey HSD	jako male promjene	male promjene	,38261	,30069	,709	-,4511	1,2163
				srednje promjene	-,22222	,27752	,930	-,9917	,5473
				velike promjene	-,18125	,28759	,970	-,9787	,6162
				jako velike promjene	,10794	,39120	,999	-,9768	1,1926
			male promjene	jako male promjene	-,38261	,30069	,709	-1,2163	,4511
				srednje promjene	-,60483*	,20347	,029	-1,1690	-,0407
				velike promjene	-,56386	,21700	,078	-1,1656	,0378
				jako velike promjene	-,27467	,34267	,930	-1,2248	,6755
		srednje promjene	jako male promjene	,22222	,27752	,930	-,5473	,9917	
			male promjene	,60483*	,20347	,029	,0407	1,1690	
			velike promjene	,04097	,18357	,999	-,4680	,5499	

		jako velike promjene	,33016	,32253	,844	-,5641	1,2244		
	velike promjene	jako male promjene	,18125	,28759	,970	-,6162	,9787		
		male promjene	,56386	,21700	,078	-,0378	1,1656		
		srednje promjene	-,04097	,18357	,999	-,5499	,4680		
		jako velike promjene	,28919	,33123	,906	-,6292	1,2076		
	jako velike promjene	jako male promjene	-,10794	,39120	,999	-1,1926	,9768		
		male promjene	,27467	,34267	,930	-,6755	1,2248		
		srednje promjene	-,33016	,32253	,844	-1,2244	,5641		
		velike promjene	-,28919	,33123	,906	-1,2076	,6292		
LSD	jako male promjene	male promjene	,38261	,30069	,206	-,2132	,9784		
		srednje promjene	-,22222	,27752	,425	-,7721	,3277		
		velike promjene	-,18125	,28759	,530	-,7511	,3886		
		jako velike promjene	,10794	,39120	,783	-,6672	,8831		
	male promjene	jako male promjene	-,38261	,30069	,206	-,9784	,2132		
		srednje promjene	-,60483*	,20347	,004	-1,0080	-,2017		
		velike promjene	-,56386*	,21700	,011	-,9938	-,1339		
	srednje promjene	jako velike promjene	-,27467	,34267	,425	-,9536	,4043		
		jako male promjene	,22222	,27752	,425	-,3277	,7721		
		male promjene	,60483*	,20347	,004	,2017	1,0080		
		velike promjene	,04097	,18357	,824	-,3227	,4047		
	velike promjene	jako velike promjene	,33016	,32253	,308	-,3089	,9692		
		jako male promjene	,18125	,28759	,530	-,3886	,7511		
		male promjene	,56386*	,21700	,011	,1339	,9938		
		srednje promjene	-,04097	,18357	,824	-,4047	,3227		
	jako velike promjene	jako velike promjene	,28919	,33123	,384	-,3671	,9455		
		jako male promjene	-,10794	,39120	,783	-,8831	,6672		
		male promjene	,27467	,34267	,425	-,4043	,9536		
		srednje promjene	-,33016	,32253	,308	-,9692	,3089		
	Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,38261	,25583		-,4151	1,1803	
			srednje promjene	-,22222	,18735		-,8243	,3799	
			velike promjene	-,18125	,22035		-,8722	,5097	
			jako velike promjene	,10794	,36564		-1,2371	1,4529	
		male promjene	jako male promjene	-,38261	,25583		-1,1803	,4151	
srednje promjene			-,60483	,22474		-1,2661	,0565		
velike promjene			-,56386	,25291		-1,3075	,1798		
jako velike promjene			-,27467	,38614		-1,6410	1,0917		
srednje promjene		jako male promjene	,22222	,18735		-,3799	,8243		
		male promjene	,60483	,22474		-,0565	1,2661		
		velike promjene	,04097	,18334		-,4870	,5689		
		jako velike promjene	,33016	,34461		-,9360	1,5963		
velike promjene		jako male promjene	,18125	,22035		-,5097	,8722		
		male promjene	,56386	,25291		-,1798	1,3075		
		srednje promjene	-,04097	,18334		-,5689	,4870		
		jako velike promjene	,28919	,36361		-1,0193	1,5977		
jako velike promjene		jako male promjene	-,10794	,36564		-1,4529	1,2371		
		male promjene	,27467	,38614		-1,0917	1,6410		
		srednje promjene	-,33016	,34461		-1,5963	,9360		
		velike promjene	-,28919	,36361		-1,5977	1,0193		
SAMOBN		Tukey HSD	jako male promjene	male promjene	,21873	,26310	,920	-,5108	,9482
				srednje promjene	-,24444	,24283	,852	-,9177	,4288
				velike promjene	-,63798	,25164	,090	-1,3357	,0597
		male promjene	jako velike promjene	-,30110	,34229	,904	-1,2502	,6480	
	jako male promjene		-,21873	,26310	,920	-,9482	,5108		
	srednje promjene		-,46317	,17804	,077	-,9568	,0305		

		velike promjene	-,85671*	,18987	,000	-1,3832	-,3302
		jako velike promjene	-,51983	,29983	,418	-1,3512	,3115
	srednje promjene	jako male promjene	,24444	,24283	,852	-,4288	,9177
		male promjene	,46317	,17804	,077	-,0305	,9568
		velike promjene	-,39354	,16062	,110	-,8389	,0518
		jako velike promjene	-,05665	,28221	1,000	-,8391	,7258
	velike promjene	jako male promjene	,63798	,25164	,090	-,0597	1,3357
		male promjene	,85671*	,18987	,000	,3302	1,3832
		srednje promjene	,39354	,16062	,110	-,0518	,8389
		jako velike promjene	,33688	,28982	,773	-,4667	1,1405
	jako velike promjene	jako male promjene	,30110	,34229	,904	-,6480	1,2502
		male promjene	,51983	,29983	,418	-,3115	1,3512
		srednje promjene	,05665	,28221	1,000	-,7258	,8391
		velike promjene	-,33688	,28982	,773	-1,1405	,4667
LSD	jako male promjene	male promjene	,21873	,26310	,408	-,3026	,7400
		srednje promjene	-,24444	,24283	,316	-,7256	,2367
		velike promjene	-,63798*	,25164	,013	-1,1366	-,1394
		jako velike promjene	-,30110	,34229	,381	-,9793	,3771
	male promjene	jako male promjene	-,21873	,26310	,408	-,7400	,3026
		srednje promjene	-,46317*	,17804	,011	-,8159	-,1104
		velike promjene	-,85671*	,18987	,000	-1,2329	-,4805
		jako velike promjene	-,51983	,29983	,086	-1,1139	,0742
	srednje promjene	jako male promjene	,24444	,24283	,316	-,2367	,7256
		male promjene	,46317*	,17804	,011	,1104	,8159
		velike promjene	-,39354*	,16062	,016	-,7118	-,0753
		jako velike promjene	-,05665	,28221	,841	-,6158	,5025
	velike promjene	jako male promjene	,63798*	,25164	,013	,1394	1,1366
		male promjene	,85671*	,18987	,000	,4805	1,2329
		srednje promjene	,39354*	,16062	,016	,0753	,7118
		jako velike promjene	,33688	,28982	,248	-,2374	,9111
	jako velike promjene	jako male promjene	,30110	,34229	,381	-,3771	,9793
		male promjene	,51983	,29983	,086	-,0742	1,1139
		srednje promjene	,05665	,28221	,841	-,5025	,6158
		velike promjene	-,33688	,28982	,248	-,9111	,2374
Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,21873	,24332		-,5433	,9808
		srednje promjene	-,24444	,17939		-,8260	,3371
		velike promjene	-,63798*	,19107		-1,2516	-,0244
		jako velike promjene	-,30110	,45889		-2,0016	1,3994
	male promjene	jako male promjene	-,21873	,24332		-,9808	,5433
		srednje promjene	-,46317	,20493		-1,0667	,1403
		velike promjene	-,85671*	,21523		-1,4913	-,2221
		jako velike promjene	-,51983	,46946		-2,2232	1,1835
	srednje promjene	jako male promjene	,24444	,17939		-,3371	,8260
		male promjene	,46317	,20493		-,1403	1,0667
		velike promjene	-,39354	,13893		-,7930	,0059
		jako velike promjene	-,05665	,43974		-1,6907	1,5774
	velike promjene	jako male promjene	,63798*	,19107		,0244	1,2516
		male promjene	,85671*	,21523		,2221	1,4913
		srednje promjene	,39354	,13893		-,0059	,7930
		jako velike promjene	,33688	,44464		-1,3083	1,9820
	jako velike promjene	jako male promjene	,30110	,45889		-1,3994	2,0016
		male promjene	,51983	,46946		-1,1835	2,2232
		srednje promjene	,05665	,43974		-1,5774	1,6907
		velike promjene	-,33688	,44464		-1,9820	1,3083

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u broju konkurenata

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	1,935	4	112	,109
	Based on Median	1,492	4	112	,210
	Based on Median and with adjusted df	1,492	4	83,300	,212
	Based on trimmed mean	1,780	4	112	,138
NPP	Based on Mean	,845	4	112	,499
	Based on Median	,512	4	112	,727
	Based on Median and with adjusted df	,512	4	104,968	,727
	Based on trimmed mean	,822	4	112	,514
SAMOOBN	Based on Mean	1,884	4	112	,118
	Based on Median	1,721	4	112	,150
	Based on Median and with adjusted df	1,721	4	96,797	,152
	Based on trimmed mean	1,880	4	112	,119

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	1,506	4	,376	,632	,641
	Within Groups	66,744	112	,596		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	10,328	4	2,582	4,340	,003
	Within Groups	66,639	112	,595		
	Total	76,967	116			
SAMOOBN	Between Groups	9,537	4	2,384	4,855	,001
	Within Groups	55,006	112	,491		
	Total	64,544	116			

### Post hoc testovi

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Konk	(J) Konk	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
INOV	Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,02622	,22363	1,000	-,7267	,6742
			srednje promjene	-,03810	,21122	1,000	-,6997	,6235
			velike promjene	-,31176	,23021	,766	-1,0328	,4093
			jako velike promjene	-,08712	,27704	,999	-,9549	,7806
	male promjene	jako male promjene	jako male promjene	,02622	,22363	1,000	-,6742	,7267
			srednje promjene	-,01188	,20112	1,000	-,6418	,6181
			velike promjene	-,28554	,22098	,796	-,9777	,4066
			jako velike promjene	-,06090	,26941	1,000	-,9047	,7830
	srednje promjene	jako male promjene	jako male promjene	,03810	,21122	1,000	-,6235	,6997
			male promjene	,01188	,20112	1,000	-,6181	,6418
			velike promjene	-,27366	,20842	,786	-,9265	,3792
			jako velike promjene	-,04902	,25921	1,000	-,8609	,7629
	velike promjene	jako male promjene	jako male promjene	,31176	,23021	,766	-,4093	1,0328
			male promjene	,28554	,22098	,796	-,4066	,9777
			srednje promjene	,27366	,20842	,786	-,3792	,9265
			jako velike promjene	,22464	,27490	,955	-,6364	1,0857
	jako velike promjene	jako male promjene	jako male promjene	,08712	,27704	,999	-,7806	,9549
			male promjene	,06090	,26941	1,000	-,7830	,9047
			srednje promjene	,04902	,25921	1,000	-,7629	,8609
			velike promjene	-,22464	,27490	,955	-1,0857	,6364

Games- Howell	jako male promjene	male promjene	-,02622	,27808	1,000	-,8234	,7709	
		srednje promjene	-,03810	,25197	1,000	-,7718	,6955	
		velike promjene	-,31176	,27372	,785	-1,0985	,4750	
		jako velike promjene	-,08712	,31320	,999	-,9946	,8203	
	male promjene	jako male promjene	,02622	,27808	1,000	-,7709	,8234	
		srednje promjene	-,01188	,17995	1,000	-,5238	,5001	
		velike promjene	-,28554	,20933	,653	-,8793	,3082	
		jako velike promjene	-,06090	,25882	,999	-,8264	,7046	
	srednje promjene	jako male promjene	,03810	,25197	1,000	-,6955	,7718	
		male promjene	,01188	,17995	1,000	-,5001	,5238	
		velike promjene	-,27366	,17315	,518	-,7678	,2205	
		jako velike promjene	-,04902	,23054	,999	-,7558	,6578	
	velike promjene	jako male promjene	,31176	,27372	,785	-,4750	1,0985	
		male promjene	,28554	,20933	,653	-,3082	,8793	
		srednje promjene	,27366	,17315	,518	-,2205	,7678	
		jako velike promjene	,22464	,25413	,900	-,5310	,9803	
	jako velike promjene	jako male promjene	,08712	,31320	,999	-,8203	,9946	
		male promjene	,06090	,25882	,999	-,7046	,8264	
		srednje promjene	,04902	,23054	,999	-,6578	,7558	
		velike promjene	-,22464	,25413	,900	-,9803	,5310	
NPP	Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,28477	,22345	,804	-,9847	,4151
			srednje promjene	-,58794	,21106	,109	-1,2490	,0731
			velike promjene	-,83773*	,23003	,013	-1,5582	-,1172
			jako velike promjene	-,75842	,27682	,119	-1,6255	,1086
	male promjene	jako male promjene	,28477	,22345	,804	-,4151	,9847	
		srednje promjene	-,30317	,20096	,686	-,9326	,3263	
		velike promjene	-,55295	,22080	,188	-1,2446	,1386	
		jako velike promjene	-,47365	,26920	,544	-1,3168	,3695	
	srednje promjene	jako male promjene	,58794	,21106	,109	-,0731	1,2490	
		male promjene	,30317	,20096	,686	-,3263	,9326	
		velike promjene	-,24979	,20825	,837	-,9021	,4025	
		jako velike promjene	-,17048	,25900	,979	-,9817	,6408	
	velike promjene	jako male promjene	,83773*	,23003	,013	,1172	1,5582	
		male promjene	,55295	,22080	,188	-,1386	1,2446	
		srednje promjene	,24979	,20825	,837	-,4025	,9021	
		jako velike promjene	,07931	,27468	,999	-,7811	,9397	
	jako velike promjene	jako male promjene	,75842	,27682	,119	-,1086	1,6255	
		male promjene	,47365	,26920	,544	-,3695	1,3168	
		srednje promjene	,17048	,25900	,979	-,6408	,9817	
		velike promjene	-,07931	,27468	,999	-,9397	,7811	
Games- Howell	jako male promjene	male promjene	-,28477	,23332	,740	-,9482	,3786	
		srednje promjene	-,58794	,20668	,052	-1,1797	,0039	
		velike promjene	-,83773*	,24407	,011	-1,5326	-,1429	
		jako velike promjene	-,75842	,30114	,123	-1,6524	,1355	
	male promjene	jako male promjene	,28477	,23332	,740	-,3786	,9482	
		srednje promjene	-,30317	,19183	,517	-,8469	,2406	
		velike promjene	-,55295	,23163	,137	-1,2106	,1047	
		jako velike promjene	-,47365	,29115	,498	-1,3442	,3969	
	srednje promjene	jako male promjene	,58794	,20668	,052	-,0039	1,1797	
		male promjene	,30317	,19183	,517	-,2406	,8469	
		velike promjene	-,24979	,20477	,740	-,8347	,3351	
		jako velike promjene	-,17048	,27027	,968	-,9997	,6587	
	velike promjene	jako male promjene	,83773*	,24407	,011	,1429	1,5326	
		male promjene	,55295	,23163	,137	-,1047	1,2106	
		srednje promjene	,24979	,20477	,740	-,3351	,8347	
		jako velike promjene	,07931	,29983	,999	-,8112	,9699	
	jako velike promjene	jako male promjene	,75842	,30114	,123	-,1355	1,6524	
		male promjene	,47365	,29115	,498	-,3969	1,3442	
		srednje promjene	,17048	,27027	,968	-,6587	,9997	
		velike promjene	-,07931	,29983	,999	-,9699	,8112	
SAMOOBN	Scheffe	jako male	male promjene	-,03039	,20301	1,000	-,6663	,6055

	promjene	srednje promjene	-,26203	,19175	,760	-,8626	,3386
		velike promjene	-,74187*	,20899	,017	-1,3965	-,0873
		jako velike promjene	-,60781	,25150	,219	-1,3956	,1799
	male promjene	jako male promjene	,03039	,20301	1,000	-,6055	,6663
		srednje promjene	-,23164	,18258	,807	-,8035	,3402
		velike promjene	-,71147*	,20061	,017	-1,3398	-,0831
		jako velike promjene	-,57742	,24457	,241	-1,3435	,1886
	srednje promjene	jako male promjene	,26203	,19175	,760	-,3386	,8626
		male promjene	,23164	,18258	,807	-,3402	,8035
		velike promjene	-,47983	,18920	,177	-1,0725	,1128
		jako velike promjene	-,34578	,23531	,707	-1,0828	,3913
	velike promjene	jako male promjene	,74187*	,20899	,017	,0873	1,3965
		male promjene	,71147*	,20061	,017	,0831	1,3398
		srednje promjene	,47983	,18920	,177	-1,1128	1,0725
		jako velike promjene	,13406	,24956	,990	-,6476	,9157
	jako velike promjene	jako male promjene	,60781	,25150	,219	-1,1799	1,3956
		male promjene	,57742	,24457	,241	-1,1886	1,3435
		srednje promjene	,34578	,23531	,707	-,3913	1,0828
		velike promjene	-,13406	,24956	,990	-,9157	,6476
Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,03039	,23767	1,000	-,7066	,6458
		srednje promjene	-,26203	,19700	,675	-,8342	,3101
		velike promjene	-,74187*	,23333	,022	-1,4074	-,0763
		jako velike promjene	-,60781	,27941	,221	-1,4273	,2117
	male promjene	jako male promjene	,03039	,23767	1,000	-,6458	,7066
		srednje promjene	-,23164	,17466	,677	-,7317	,2684
		velike promjene	-,71147*	,21480	,015	-1,3207	-,1022
		jako velike promjene	-,57742	,26413	,220	-1,3586	,2037
	srednje promjene	jako male promjene	,26203	,19700	,675	-,3101	,8342
		male promjene	,23164	,17466	,677	-,2684	,7317
		velike promjene	-,47983	,16870	,054	-,9651	,0054
		jako velike promjene	-,34578	,22823	,570	-1,0555	,3639
	velike promjene	jako male promjene	,74187*	,23333	,022	,0763	1,4074
		male promjene	,71147*	,21480	,015	,1022	1,3207
		srednje promjene	,47983	,16870	,054	-,0054	,9651
		jako velike promjene	,13406	,26023	,985	-,6391	,9072
	jako velike promjene	jako male promjene	,60781	,27941	,221	-,2117	1,4273
		male promjene	,57742	,26413	,220	-,2037	1,3586
		srednje promjene	,34578	,22823	,570	-,3639	1,0555
		velike promjene	-,13406	,26023	,985	-,9072	,6391

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA - organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u potražnji i ukusima kupaca

		Test of Homogeneity of Variances			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	2,715	4	112	,033
	Based on Median	2,123	4	112	,083
	Based on Median and with adjusted df	2,123	4	98,815	,084
	Based on trimmed mean	2,647	4	112	,037
NPP	Based on Mean	,936	4	112	,446
	Based on Median	,898	4	112	,468
	Based on Median and with adjusted df	,898	4	105,807	,468
	Based on trimmed mean	,889	4	112	,473
SAMOORN	Based on Mean	,511	4	112	,728
	Based on Median	,360	4	112	,836
	Based on Median and with adjusted df	,360	4	102,258	,836
	Based on trimmed mean	,484	4	112	,747

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	4,955	4	1,239	2,192	,074
	Within Groups	63,295	112	,565		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	8,173	4	2,043	3,327	,013
	Within Groups	68,794	112	,614		
	Total	76,967	116			
SAMOOBN	Between Groups	9,143	4	2,286	4,621	,002
	Within Groups	55,401	112	,495		
	Total	64,544	116			

### Post hoc testovi

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Kupci	(J) Kupci	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
							Lower Bound	Upper Bound	
INOV	Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,48611	,31323	,662	-1,4672	,4950	
			srednje promjene	-,47401	,28465	,598	-1,3656	,4176	
			velike promjene	-,58281	,27103	,334	-1,4317	,2661	
			jako velike promjene	-1,04861	,36529	,091	-2,1928	,0956	
		male promjene	jako male promjene	,48611	,31323	,662	-,4950	1,4672	
			srednje promjene	,01210	,23141	1,000	-,7127	,7369	
			velike promjene	-,09670	,21444	,995	-,7684	,5750	
			jako velike promjene	-,56250	,32552	,562	-1,5821	,4571	
		srednje promjene	jako male promjene	,47401	,28465	,598	-,4176	1,3656	
			male promjene	-,01210	,23141	1,000	-,7369	,7127	
			velike promjene	-,10879	,16998	,981	-,6412	,4236	
			jako velike promjene	-,57460	,29811	,450	-1,5084	,3592	
		velike promjene	jako male promjene	,58281	,27103	,334	-,2661	1,4317	
			male promjene	,09670	,21444	,995	-,5750	,7684	
			srednje promjene	,10879	,16998	,981	-,4236	,6412	
			jako velike promjene	-,46580	,28514	,616	-1,3589	,4273	
		jako velike promjene	jako male promjene	1,04861	,36529	,091	-,0956	2,1928	
			male promjene	,56250	,32552	,562	-,4571	1,5821	
			srednje promjene	,57460	,29811	,450	-,3592	1,5084	
			velike promjene	,46580	,28514	,616	-,4273	1,3589	
		Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,48611	,42474	,781	-1,8869	,9147
				srednje promjene	-,47401	,42526	,796	-1,8743	,9262
				velike promjene	-,58281	,41377	,638	-1,9752	,8096
				jako velike promjene	-1,04861	,46332	,219	-2,5149	,4177
	male promjene		jako male promjene	,48611	,42474	,781	-,9147	1,8869	
			srednje promjene	,01210	,19480	1,000	-,5441	,5683	
			velike promjene	-,09670	,16824	,978	-,5830	,3896	
			jako velike promjene	-,56250	,26789	,280	-1,4150	,2900	
	srednje promjene		jako male promjene	,47401	,42526	,796	-,9262	1,8743	
			male promjene	-,01210	,19480	1,000	-,5683	,5441	
			velike promjene	-,10879	,16957	,968	-,5860	,3684	
			jako velike promjene	-,57460	,26872	,263	-1,4246	,2754	
	velike promjene		jako male promjene	,58281	,41377	,638	-,8096	1,9752	
			male promjene	,09670	,16824	,978	-,3896	,5830	
			srednje promjene	,10879	,16957	,968	-,3684	,5860	
			jako velike promjene	-,46580	,25014	,395	-1,2938	,3622	
	jako velike promjene		jako male promjene	1,04861	,46332	,219	-,4177	2,5149	
			male promjene	,56250	,26789	,280	-,2900	1,4150	
			srednje promjene	,57460	,26872	,263	-,2754	1,4246	



NPP	Scheffe	jako male promjene	velike promjene	,46580	,25014	,395	-,3622	1,2938	
			male promjene	-,65201	,32655	,413	-1,6748	,3708	
			srednje promjene	-,63879	,29675	,333	-1,5683	,2907	
			velike promjene	-,81016	,28255	,091	-1,6952	,0749	
		jako velike promjene	jako velike promjene	-1,31173*	,38082	,023	-2,5046	-,1189	
			male promjene	jako male promjene	,65201	,32655	,413	-,3708	1,6748
			srednje promjene	,01322	,24125	1,000	-,7424	,7689	
			velike promjene	-,15815	,22356	,973	-,8584	,5421	
		srednje promjene	jako velike promjene	-,65972	,33936	,441	-1,7227	,4032	
			jako male promjene	,63879	,29675	,333	-,2907	1,5683	
			male promjene	-,01322	,24125	1,000	-,7689	,7424	
			velike promjene	-,17137	,17721	,919	-,7264	,3837	
		velike promjene	jako velike promjene	-,67294	,31079	,327	-1,6464	,3005	
			jako male promjene	,81016	,28255	,091	-,0749	1,6952	
			male promjene	,15815	,22356	,973	-,5421	,8584	
			srednje promjene	,17137	,17721	,919	-,3837	,7264	
		jako velike promjene	jako velike promjene	-,50157	,29727	,586	-1,4327	,4295	
			jako male promjene	1,31173*	,38082	,023	,1189	2,5046	
			male promjene	,65972	,33936	,441	-,4032	1,7227	
			srednje promjene	,67294	,31079	,327	-,3005	1,6464	
		jako velike promjene	velike promjene	,50157	,29727	,586	-,4295	1,4327	
			jako male promjene	-,65201	,30956	,272	-1,6207	,3167	
			srednje promjene	-,63879	,29544	,258	-1,5829	,3053	
			velike promjene	-,81016	,29242	,103	-1,7499	,1296	
	jako velike promjene	jako velike promjene	-1,31173*	,37832	,025	-2,4807	-,1428		
		male promjene	jako male promjene	,65201	,30956	,272	-,3167	1,6207	
		srednje promjene	,01322	,20093	1,000	-,5656	,5920		
		velike promjene	-,15815	,19646	,927	-,7238	,4075		
	srednje promjene	jako velike promjene	-,65972	,31019	,271	-1,6492	,3298		
		jako male promjene	,63879	,29544	,258	-,3053	1,5829		
		male promjene	-,01322	,20093	1,000	-,5920	,5656		
		velike promjene	-,17137	,17336	,860	-,6562	,3135		
	velike promjene	jako velike promjene	-,67294	,29610	,228	-1,6414	,2956		
		jako male promjene	,81016	,29242	,103	-,1296	1,7499		
		male promjene	,15815	,19646	,927	-,4075	,7238		
		srednje promjene	,17137	,17336	,860	-,3135	,6562		
	jako velike promjene	jako velike promjene	-,50157	,29308	,469	-1,4665	,4634		
		jako male promjene	1,31173*	,37832	,025	,1428	2,4807		
		male promjene	,65972	,31019	,271	-,3298	1,6492		
		srednje promjene	,67294	,29610	,228	-,2956	1,6414		
	jako velike promjene	velike promjene	,50157	,29308	,469	-,4634	1,4665		
		jako male promjene	-,35737	,29305	,828	-1,2753	,5605		
		srednje promjene	-,56658	,26630	,345	-1,4007	,2675		
		velike promjene	-,78181	,25356	,056	-1,5760	,0124		
	jako velike promjene	jako velike promjene	-1,24679*	,34175	,013	-2,3172	-,1764		
		male promjene	jako male promjene	,35737	,29305	,828	-,5605	1,2753	
		srednje promjene	-,20921	,21650	,919	-,8873	,4689		
		velike promjene	-,42444	,20062	,351	-1,0528	,2040		
srednje promjene	jako velike promjene	-,88942	,30454	,081	-1,8433	,0645			
	jako male promjene	,56658	,26630	,345	-,2675	1,4007			
	male promjene	,20921	,21650	,919	-,4689	,8873			
	velike promjene	-,21523	,15903	,766	-,7133	,2829			
velike promjene	jako velike promjene	-,68021	,27890	,211	-1,5538	,1934			
	jako male promjene	,78181	,25356	,056	-,0124	1,5760			
	male promjene	,42444	,20062	,351	-,2040	1,0528			
	srednje promjene	,21523	,15903	,766	-,2829	,7133			
jako velike promjene	jako velike promjene	-,46499	,26677	,554	-1,3006	,3706			
	jako male promjene	1,24679*	,34175	,013	,1764	2,3172			
	male promjene	,88942	,30454	,081	-,0645	1,8433			
	srednje promjene	,68021	,27890	,211	-,1934	1,5538			
jako velike promjene	velike promjene	,46499	,26677	,554	-,3706	1,3006			

Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,35737	,34421	,833	-1,4574	,7426
		srednje promjene	-,56658	,33330	,473	-1,6514	,5183
		velike promjene	-,78181	,32415	,192	-1,8586	,2950
		jako velike promjene	-1,24679	,42344	,065	-2,5543	,0607
	male promjene	jako male promjene	,35737	,34421	,833	-,7426	1,4574
		srednje promjene	-,20921	,19302	,813	-,7649	,3465
		velike promjene	-,42444	,17675	,145	-,9393	,0904
		jako velike promjene	-,88942	,32476	,111	-1,9414	,1626
	srednje promjene	jako male promjene	,56658	,33330	,473	-,5183	1,6514
		male promjene	,20921	,19302	,813	-,3465	,7649
		velike promjene	-,21523	,15444	,634	-,6488	,2184
		jako velike promjene	-,68021	,31317	,267	-1,7178	,3573
	velike promjene	jako male promjene	,78181	,32415	,192	-,2950	1,8586
		male promjene	,42444	,17675	,145	-,0904	,9393
		srednje promjene	,21523	,15444	,634	-,2184	,6488
		jako velike promjene	-,46499	,30342	,570	-1,4964	,5664
jako velike promjene	jako male promjene	1,24679	,42344	,065	-,0607	2,5543	
	male promjene	,88942	,32476	,111	-,1626	1,9414	
	srednje promjene	,68021	,31317	,267	-,3573	1,7178	
	velike promjene	,46499	,30342	,570	-,5664	1,4964	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u demografiji kupaca

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	2,613	4	112	,039
	Based on Median	2,573	4	112	,042
	Based on Median and with adjusted df	2,573	4	105,756	,042
	Based on trimmed mean	2,588	4	112	,041
NPP	Based on Mean	,965	4	112	,430
	Based on Median	,914	4	112	,459
	Based on Median and with adjusted df	,914	4	106,105	,459
	Based on trimmed mean	,973	4	112	,426
SAMOBN	Based on Mean	,368	4	112	,831
	Based on Median	,355	4	112	,840
	Based on Median and with adjusted df	,355	4	106,136	,840
	Based on trimmed mean	,362	4	112	,835

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	7,148	4	1,787	3,275	,014
	Within Groups	61,102	112	,546		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	4,082	4	1,020	1,568	,188
	Within Groups	72,885	112	,651		
	Total	76,967	116			
SAMOBN	Between Groups	12,095	4	3,024	6,457	,000
	Within Groups	52,449	112	,468		
	Total	64,544	116			

*Post hoc testovi*

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable	(I) DemogfKup	(J) DemogfKup	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval				
						Lower Bound	Upper Bound			
INOV	Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,69048	,25485	,127	-1,4887	,1078		
			srednje promjene	-,46936	,23698	,421	-1,2116	,2729		
			velike promjene	-,85038*	,26507	,042	-1,6806	-,0201		
			jako velike promjene	-,95833	,42644	,289	-2,2940	,3774		
		male promjene	jako male promjene	,69048	,25485	,127	-,1078	1,4887		
			srednje promjene	,22111	,17373	,805	-,3230	,7653		
			velike promjene	-,15990	,21043	,965	-,8190	,4992		
			jako velike promjene	-,26786	,39481	,977	-1,5045	,9688		
		srednje promjene	jako male promjene	,46936	,23698	,421	-,2729	1,2116		
			male promjene	-,22111	,17373	,805	-,7653	,3230		
			velike promjene	-,38102	,18840	,399	-,9711	,2091		
			jako velike promjene	-,48897	,38352	,804	-1,6902	,7123		
		velike promjene	jako male promjene	,85038*	,26507	,042	,0201	1,6806		
			male promjene	,15990	,21043	,965	-,4992	,8190		
			srednje promjene	,38102	,18840	,399	-,2091	,9711		
			jako velike promjene	-,10795	,40148	,999	-1,3655	1,1496		
		jako velike promjene	jako male promjene	,95833	,42644	,289	-,3774	2,2940		
			male promjene	,26786	,39481	,977	-,9688	1,5045		
			srednje promjene	,48897	,38352	,804	-,7123	1,6902		
			velike promjene	,10795	,40148	,999	-1,1496	1,3655		
		Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,69048	,34853	,321	-1,7697	,3887	
				srednje promjene	-,46936	,33811	,645	-1,5326	,5939	
				velike promjene	-,85038	,34825	,159	-1,9295	,2288	
				jako velike promjene	-,95833	,52457	,428	-2,8292	,9125	
	male promjene		jako male promjene	,69048	,34853	,321	-,3887	1,7697		
			srednje promjene	,22111	,16308	,658	-,2383	,6805		
			velike promjene	-,15990	,18317	,905	-,6793	,3595		
			jako velike promjene	-,26786	,43295	,964	-2,3016	1,7659		
	srednje promjene		jako male promjene	,46936	,33811	,645	-,5939	1,5326		
			male promjene	-,22111	,16308	,658	-,6805	,2383		
			velike promjene	-,38102	,16247	,149	-,8422	,0802		
			jako velike promjene	-,48897	,42461	,778	-2,5790	1,6010		
	velike promjene		jako male promjene	,85038	,34825	,159	-,2288	1,9295		
			male promjene	,15990	,18317	,905	-,3595	,6793		
			srednje promjene	,38102	,16247	,149	-,0802	,8422		
			jako velike promjene	-,10795	,43272	,999	-2,1434	1,9275		
	jako velike promjene		jako male promjene	,95833	,52457	,428	-,9125	2,8292		
			male promjene	,26786	,43295	,964	-1,7659	2,3016		
			srednje promjene	,48897	,42461	,778	-1,6010	2,5790		
			velike promjene	,10795	,43272	,999	-1,9275	2,1434		
	NPP		Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,48413	,27834	,556	-1,3559	,3877
					srednje promjene	-,58224	,25882	,288	-1,3929	,2285
					velike promjene	-,61869	,28950	,341	-1,5255	,2881
					jako velike promjene	-,83333	,46575	,527	-2,2922	,6255
		male promjene		jako male promjene	,48413	,27834	,556	-,3877	1,3559	
				srednje promjene	-,09812	,18974	,992	-,6924	,4962	
				velike promjene	-,13456	,22983	,987	-,8544	,5853	
				jako velike promjene	-,34921	,43120	,956	-1,6998	1,0014	
srednje promjene		jako male promjene		,58224	,25882	,288	-,2285	1,3929		
		male promjene		,09812	,18974	,992	-,4962	,6924		
		velike promjene		-,03644	,20577	1,000	-,6810	,6081		
		jako velike promjene		-,25109	,41887	,985	-1,5631	1,0609		
velike promjene		jako male promjene		,61869	,28950	,341	-,2881	1,5255		
		male promjene		,13456	,22983	,987	-,5853	,8544		

		srednje promjene	,03644	,20577	1,000	- ,6081	,6810	
		jako velike promjene	-,21465	,43849	,993	-1,5881	1,1588	
	jako velike promjene	jako male promjene	,83333	,46575	,527	-,6255	2,2922	
		male promjene	,34921	,43120	,956	-1,0014	1,6998	
		srednje promjene	,25109	,41887	,985	-1,0609	1,5631	
		velike promjene	,21465	,43849	,993	-1,1588	1,5881	
Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,48413	,24899	,321	-1,2143	,2460	
		srednje promjene	-,58224	,22171	,106	-1,2511	,0867	
		velike promjene	-,61869	,26212	,157	-1,3842	,1468	
		jako velike promjene	-,83333	,71673	,773	-4,2752	2,6085	
	male promjene	jako male promjene	,48413	,24899	,321	-,2460	1,2143	
		srednje promjene	-,09812	,18950	,985	-,6335	,4373	
		velike promjene	-,13456	,23550	,979	-,8036	,5345	
		jako velike promjene	-,34921	,70743	,983	-3,8560	3,1576	
	srednje promjene	jako male promjene	,58224	,22171	,106	-,0867	1,2511	
		male promjene	,09812	,18950	,985	-,4373	,6335	
		velike promjene	-,03644	,20645	1,000	-,6280	,5552	
		jako velike promjene	-,25109	,69830	,995	-3,8331	3,3309	
	velike promjene	jako male promjene	,61869	,26212	,157	-,1468	1,3842	
		male promjene	,13456	,23550	,979	-,5345	,8036	
		srednje promjene	,03644	,20645	1,000	-,5552	,6280	
		jako velike promjene	-,21465	,71216	,997	-3,6865	3,2572	
	jako velike promjene	jako male promjene	,83333	,71673	,773	-2,6085	4,2752	
		male promjene	,34921	,70743	,983	-3,1576	3,8560	
		srednje promjene	,25109	,69830	,995	-3,3309	3,8331	
		velike promjene	,21465	,71216	,997	-3,2572	3,6865	
SAMOOBN	Scheffe	jako male promjene	male promjene	-,48901	,23611	,374	-1,2286	,2505
			srednje promjene	-,88009*	,21956	,004	-1,5678	-,1924
			velike promjene	-,95455*	,24558	,006	-1,7238	-,1853
			jako velike promjene	-1,40385*	,39509	,017	-2,6414	-,1663
	male promjene	jako male promjene	,48901	,23611	,374	-,2505	1,2286	
		srednje promjene	-,39108	,16096	,214	-,8952	,1131	
		velike promjene	-,46553	,19496	,230	-1,0762	,1451	
		jako velike promjene	-,91484	,36578	,189	-2,0606	,2309	
	srednje promjene	jako male promjene	,88009*	,21956	,004	,1924	1,5678	
		male promjene	,39108	,16096	,214	-,1131	,8952	
		velike promjene	-,07445	,17455	,996	-,6212	,4723	
		jako velike promjene	-,52376	,35532	,704	-1,6367	,5892	
	velike promjene	jako male promjene	,95455*	,24558	,006	,1853	1,7238	
		male promjene	,46553	,19496	,230	-,1451	1,0762	
		srednje promjene	,07445	,17455	,996	-,4723	,6212	
		jako velike promjene	-,44930	,37197	,833	-1,6144	,7158	
	jako velike promjene	jako male promjene	1,40385*	,39509	,017	,1663	2,6414	
		male promjene	,91484	,36578	,189	-,2309	2,0606	
		srednje promjene	,52376	,35532	,704	-,5892	1,6367	
		velike promjene	,44930	,37197	,833	-,7158	1,6144	
Games-Howell	jako male promjene	male promjene	-,48901	,22783	,237	-1,1650	,1870	
		srednje promjene	-,88009*	,21225	,005	-1,5226	-,2376	
		velike promjene	-,95455*	,22720	,003	-1,6305	-,2786	
		jako velike promjene	-1,40385	,45829	,145	-3,3738	,5661	
	male promjene	jako male promjene	,48901	,22783	,237	-,1870	1,1650	
		srednje promjene	-,39108	,16358	,133	-,8518	,0696	
		velike promjene	-,46553	,18256	,097	-,9832	,0521	
		jako velike promjene	-,91484	,43787	,380	-2,9778	1,1481	
	srednje promjene	jako male promjene	,88009*	,21225	,005	,2376	1,5226	
		male promjene	,39108	,16358	,133	-,0696	,8518	
		velike promjene	-,07445	,16270	,991	-,5360	,3871	
		jako velike promjene	-,52376	,42997	,748	-2,6404	1,5929	
	velike promjene	jako male promjene	,95455*	,22720	,003	,2786	1,6305	
		male promjene	,46553	,18256	,097	-,0521	,9832	
		srednje promjene	,07445	,16270	,991	-,3871	,5360	

	jako velike promjene	-,44930	,43755	,833	-2,5147	1,6161
jako velike promjene	jako male promjene	1,40385	,45829	,145	-,5661	3,3738
	male promjene	,91484	,43787	,380	-1,1481	2,9778
	srednje promjene	,52376	,42997	,748	-1,5929	2,6404
	velike promjene	,44930	,43755	,833	-1,6161	2,5147

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u zakonskoj regulativi

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	,750	4	112	,560
	Based on Median	,683	4	112	,605
	Based on Median and with adjusted df	,683	4	103,901	,605
	Based on trimmed mean	,845	4	112	,499
NPP	Based on Mean	3,542	4	112	,009
	Based on Median	2,720	4	112	,033
	Based on Median and with adjusted df	2,720	4	98,681	,034
	Based on trimmed mean	3,366	4	112	,012
SAMOOBN	Based on Mean	1,011	4	112	,405
	Based on Median	,952	4	112	,437
	Based on Median and with adjusted df	,952	4	104,880	,437
	Based on trimmed mean	,970	4	112	,427

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	2,231	4	,558	,946	,440
	Within Groups	66,019	112	,589		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	3,346	4	,837	1,273	,285
	Within Groups	73,621	112	,657		
	Total	76,967	116			
SAMOOBN	Between Groups	5,074	4	1,269	2,389	,055
	Within Groups	59,469	112	,531		
	Total	64,544	116			

## ANOVA – organizacijsko poduzetništvo s obzirom na promjene u makroekonomskom okruženju

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
INOV	Based on Mean	1,904	4	112	,115
	Based on Median	1,079	4	112	,370
	Based on Median and with adjusted df	1,079	4	82,606	,372
	Based on trimmed mean	1,597	4	112	,180
NPP	Based on Mean	3,581	4	112	,009
	Based on Median	2,891	4	112	,025
	Based on Median and with adjusted df	2,891	4	90,909	,027
	Based on trimmed mean	3,384	4	112	,012
SAMOOBN	Based on Mean	,765	4	112	,550
	Based on Median	,573	4	112	,683
	Based on Median and with adjusted df	,573	4	102,368	,683
	Based on trimmed mean	,726	4	112	,576

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INOV	Between Groups	5,579	4	1,395	2,493	,047
	Within Groups	62,671	112	,560		
	Total	68,250	116			
NPP	Between Groups	8,903	4	2,226	3,663	,008
	Within Groups	68,064	112	,608		
	Total	76,967	116			
SAMOOBN	Between Groups	11,589	4	2,897	6,128	,000
	Within Groups	52,955	112	,473		
	Total	64,544	116			

### Post hoc testovi

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) MakroEkon	(J) MakroEkon	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
INOV	LSD	jako male promjene	male promjene	,54167	,57132	,345	-,5903	1,6737
			srednje promjene	-,11979	,53985	,825	-1,1894	,9499
			velike promjene	-,01603	,54234	,976	-1,0906	1,0585
			jako velike promjene	-,31250	,56103	,579	-1,4241	,7991
		male promjene	jako male promjene	-,54167	,57132	,345	-1,6737	,5903
			srednje promjene	-,66146*	,24143	,007	-1,1398	-,1831
			velike promjene	-,55769*	,24694	,026	-1,0470	-,0684
			jako velike promjene	-,85417*	,28566	,003	-1,4202	-,2882
		srednje promjene	jako male promjene	,11979	,53985	,825	-,9499	1,1894
			male promjene	,66146*	,24143	,007	,1831	1,1398
			velike promjene	,10377	,16126	,521	-,2158	,4233
			jako velike promjene	-,19271	,21594	,374	-,6206	,2351
		velike promjene	jako male promjene	,01603	,54234	,976	-1,0585	1,0906
			male promjene	,55769*	,24694	,026	,0684	1,0470
			srednje promjene	-,10377	,16126	,521	-,4233	,2158
			jako velike promjene	-,29647	,22208	,185	-,7365	,1436
jako velike	jako male promjene	,31250	,56103	,579	-,7991	1,4241		

		promjene	male promjene	,85417*	,28566	,003	,2882	1,4202
			srednje promjene	,19271	,21594	,374	-,2351	,6206
			velike promjene	,29647	,22208	,185	-,1436	,7365
	Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,54167	,47257		-7,8268	8,9101
			srednje promjene	-,11979	,38632		-9,7277	9,4882
			velike promjene	-,01603	,39094		-9,5372	9,5051
			jako velike promjene	-,31250	,44576		-8,9868	8,3618
		male promjene	jako male promjene	-,54167	,47257		-8,9101	7,8268
			srednje promjene	-,66146	,30219		-1,6274	,3045
			velike promjene	-,55769	,30808		-1,5393	,4239
			jako velike promjene	-,85417	,37520		-2,0450	,3366
		srednje promjene	jako male promjene	,11979	,38632		-9,4882	9,7277
			male promjene	,66146	,30219		-,3045	1,6274
			velike promjene	,10377	,14432		-,3078	,5154
			jako velike promjene	-,19271	,25824		-,9817	,5963
		velike promjene	jako male promjene	,01603	,39094		-9,5051	9,5372
			male promjene	,55769	,30808		-,4239	1,5393
			srednje promjene	-,10377	,14432		-,5154	,3078
			jako velike promjene	-,29647	,26511		-1,1048	,5118
		jako velike promjene	jako male promjene	,31250	,44576		-8,3618	8,9868
			male promjene	,85417	,37520		-,3366	2,0450
			srednje promjene	,19271	,25824		-,5963	,9817
			velike promjene	,29647	,26511		-,5118	1,1048
NPP	LSD	jako male promjene	male promjene	,76852	,59540	,199	-,4112	1,9482
			srednje promjene	-,13889	,56260	,805	-1,2536	,9758
			velike promjene	-,11254	,56519	,843	-1,2324	1,0073
			jako velike promjene	-,19444	,58467	,740	-1,3529	,9640
		male promjene	jako male promjene	-,76852	,59540	,199	-1,9482	,4112
			srednje promjene	-,90741*	,25160	,000	-1,4059	-,4089
			velike promjene	-,88105*	,25734	,001	-1,3909	-,3712
			jako velike promjene	-,96296*	,29770	,002	-1,5528	-,3731
		srednje promjene	jako male promjene	,13889	,56260	,805	-,9758	1,2536
			male promjene	,90741*	,25160	,000	,4089	1,4059
			velike promjene	,02635	,16806	,876	-,3066	,3593
			jako velike promjene	-,05556	,22504	,805	-,5014	,3903
		velike promjene	jako male promjene	,11254	,56519	,843	-1,0073	1,2324
			male promjene	,88105*	,25734	,001	,3712	1,3909
			srednje promjene	-,02635	,16806	,876	-,3593	,3066
			jako velike promjene	-,08191	,23144	,724	-,5405	,3767
		jako velike promjene	jako male promjene	,19444	,58467	,740	-,9640	1,3529
			male promjene	,96296*	,29770	,002	,3731	1,5528
			srednje promjene	,05556	,22504	,805	-,3903	,5014
			velike promjene	,08191	,23144	,724	-,3767	,5405
	Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,76852	,37430		-5,1806	6,7177
			srednje promjene	-,13889	,28897		-7,2026	6,9248
			velike promjene	-,11254	,31049		-6,8062	6,5811
			jako velike promjene	-,19444	,38349		-6,0330	5,6441
		male promjene	jako male promjene	-,76852	,37430		-6,7177	5,1806
			srednje promjene	-,90741*	,26321		-1,7491	-,0658
			velike promjene	-,88105	,28667		-1,7832	,0211
			jako velike promjene	-,96296	,36448		-2,1137	,1877
		srednje	jako male promjene	,13889	,28897		-6,9248	7,2026

		promjene	male promjene	,90741*	,26321		,0658	1,7491
			velike promjene	,02635	,15995		-,4305	,4832
			jako velike promjene	-,05556	,27613		-,9025	,7913
		velike promjene	jako male promjene	,11254	,31049		-6,5811	6,8062
			male promjene	,88105	,28667		-,0211	1,7832
			srednje promjene	-,02635	,15995		-,4832	,4305
			jako velike promjene	-,08191	,29858		-,9894	,8256
		jako velike promjene	jako male promjene	,19444	,38349		-5,6441	6,0330
			male promjene	,96296	,36448		-,1877	2,1137
			srednje promjene	,05556	,27613		-,7913	,9025
			velike promjene	,08191	,29858		-,8256	,9894
SAMOOBN	LSD	jako male promjene	male promjene	,71154	,52517	,178	-,3290	1,7521
			srednje promjene	-,09936	,49624	,842	-1,0826	,8839
			velike promjene	-,21006	,49853	,674	-1,1978	,7777
			jako velike promjene	-,54808	,51571	,290	-1,5699	,4737
		male promjene	jako male promjene	-,71154	,52517	,178	-1,7521	,3290
			srednje promjene	-,81090*	,22193	,000	-1,2506	-,3712
			velike promjene	-,92160*	,22699	,000	-1,3713	-,4718
			jako velike promjene	-1,25962*	,26259	,000	-1,7799	-,7393
		srednje promjene	jako male promjene	,09936	,49624	,842	-,8839	1,0826
			male promjene	,81090*	,22193	,000	,3712	1,2506
			velike promjene	-,11070	,14823	,457	-,4044	,1830
			jako velike promjene	-,44872*	,19850	,026	-,8420	-,0554
		velike promjene	jako male promjene	,21006	,49853	,674	-,7777	1,1978
			male promjene	,92160*	,22699	,000	,4718	1,3713
			srednje promjene	,11070	,14823	,457	-,1830	,4044
			jako velike promjene	-,33802	,20414	,101	-,7425	,0665
		jako velike promjene	jako male promjene	,54808	,51571	,290	-,4737	1,5699
			male promjene	1,25962*	,26259	,000	,7393	1,7799
			srednje promjene	,44872*	,19850	,026	,0554	,8420
			velike promjene	,33802	,20414	,101	-,0665	,7425
	Dunnett C	jako male promjene	male promjene	,71154	,62375		-13,5716	14,9947
			srednje promjene	-,09936	,58335		-15,0963	14,8976
			velike promjene	-,21006	,58749		-15,1253	14,7051
			jako velike promjene	-,54808	,61136		-15,0299	13,9338
		male promjene	jako male promjene	-,71154	,62375		-14,9947	13,5716
			srednje promjene	-,81090*	,25235		-1,6152	-,0065
			velike promjene	-,92160*	,26177		-1,7507	-,0924
			jako velike promjene	-1,25962*	,31168		-2,2484	-,2708
		srednje promjene	jako male promjene	,09936	,58335		-14,8976	15,0963
			male promjene	,81090*	,25235		,0065	1,6152
			velike promjene	-,11070	,14055		-,5117	,2903
			jako velike promjene	-,44872	,21994		-1,1194	,2219
		velike promjene	jako male promjene	,21006	,58749		-14,7051	15,1253
			male promjene	,92160*	,26177		,0924	1,7507
			srednje promjene	,11070	,14055		-,2903	,5117
			jako velike promjene	-,33802	,23070		-1,0384	,3624
		jako velike promjene	jako male promjene	,54808	,61136		-13,9338	15,0299
			male promjene	1,25962*	,31168		,2708	2,2484
			srednje promjene	,44872	,21994		-,2219	1,1194
			velike promjene	,33802	,23070		-,3624	1,0384

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## **Prilog 9: Životopis**

### *OSOBNI PODACI*

Ime i prezime: Anita Stilin

Mjesto i datum rođenja: Rijeka, 4. kolovoza 1979.

Elektronička pošta: anita.stilin@veleri.hr

### *RADNO ISKUSTVO*

- od 1. listopada 2018. pročelnica Poslovnog odjela Veleučilišta u Rijeci
- od 1. travnja 2017. viši predavač na kolegijima na preddiplomskim stručnim studijima: Osnove menadžmenta, Organizacija i menadžment, Poslovna organizacija, Upravljanje projektima te na kolegijima na specijalističkim diplomskim stručnim studijima: Menadžment i Upravljanje projektima, Menadžment u sigurnosti; Veleučilište u Rijeci
- od 1. travnja 2011. do 31. ožujka 2017. predavač na kolegijima na preddiplomskim stručnim studijima: Osnove menadžmenta, Organizacija i menadžment, Poslovna organizacija, Upravljanje projektima te na kolegijima na specijalističkim diplomskim stručnim studijima: Menadžment, Upravljanje projektima, Menadžment u sigurnosti; Veleučilište u Rijeci
- od 1. travnja 2005. do 31. ožujka 2011. znanstveni novak – asistent (na znanstvenom projektu „Menadžment u poduzetničkoj ekonomiji“ koji je proveden uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske); Veleučilište u Rijeci
- od 1. listopada 2004. do 31. ožujka 2005. suradnik za nastavu i studentska pitanja na Veleučilištu u Rijeci

### *OBRAZOVANJE*

- od ožujka 2010. poslijediplomski doktorski studij Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
- 2005. – 2009. poslijediplomski znanstveni studij "Organizacija i management", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (magistar znanosti)
- 1998. – 2004. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci (diplomirani ekonomist)

### *USAVRŠAVANJE*

- 31. 1. – 5. 12. 2015. Program: „Voditelj izrade i provedbe projekata financiranih iz EU fondova“ (Algebra d. o. o.)
- listopad – studeni 2009. Program: Primjena statističkih metoda u stručnom i znanstvenom radu visokoškolskih nastavnika (IT Akademija Sveučilišta u Rijeci)

### *OSTALO*

- od 15. prosinca 2016. član Uredništva *web*-stranica Veleučilišta u Rijeci
- od 1. lipnja 2016. član Povjerenstva za promidžbu na društvenim mrežama
- lipanj 2015. – rujan 2016. stručna suradnica na projektu koji financira Europski socijalni fond: „Usvajanje principa Hrvatskog kvalifikacijskog okvira u stručnim studijskim programima poduzetništva“

## **POPIS OBJAVLJENIH RADOVA**

### *Znanstveni magistarski rad*

1. Stilin, A., Poduzetnička orijentacija u funkciji uspješnosti poduzeća, znanstveni magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2009.

### *Znanstveni radovi objavljeni u časopisu*

1. Stilin, A., Vičić Katalinić, I., Struktura planiranja informatičkog projekta KIBIS, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1, br. 1, 2013., str. 113-131., ISSN 1848-1299 (pregledni rad)
2. Nakić, J., Stilin, A., Tomljenović, Lj., Istraživanje interesa za razvoj poduzetništva u sportu, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 3, br. 1, 2015., str. 1-14., ISSN 1848-1299 (tisak), ISSN 1849-1723 (online) (izvorni znanstveni rad)
3. Trstenjak, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj., Investigation of motivation of employees in the charter enterprises of nautical tourism, Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo – Journal of Economics and Business, 2015., br. 11, str. 39-48., ISSN 1840-3557, e-ISSN 1986-6690 (pregledni rad)
4. Stilin, A., Suvremeni trendovi u poduzetništvu, Praktični menadžment, specijalno izdanje, Vol. 7, br. 1, 2016., str. 39-46., ISSN 1847-8107 (tisak), ISSN 1849-0689 (online) (pregledni rad)

*Znanstveni radovi objavljeni u zbornicima skupova (međunarodna recenzija)*

1. Ribarić Aidone, E., Tomljenović, Lj., Stilin, A., Implementation of IS supported by Contemporary ICT – the Role of Management in Evaluating ICT Performances, Conference proceedings of the 17th International Conference on Information and Intelligent Systems, Varaždin, Hrvatska, 20 – 22 September 2006., str. 189-194., ISBN 953-6071-27-4 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)
2. Tomljenović, Lj., Stilin, A., Ribarić Aidone, E., Exploring entrepreneurial learning in Croatian SMEs, Proceedings of the 1st international scientific conference Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 12 – 13 November 2009., str. 158-165., ISBN 978-961-6603-94-2 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)
3. Stilin, A., Tomljenović, Lj., The Importance of Creative Climate in Croatian SMEs, Proceedings of the 2nd international scientific conference Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 18 – 19 November 2010., str. 279-286., ISBN 978-961-6825-17-7 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad; rad proglašen najboljim radom na konferenciji)
4. Prša, M., Stilin, A., Tomljenović, Lj., Women in management: the case of business and military structures in Croatia, Proceedings of the 3rd international scientific conference: Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 17 – 18 November 2011., str. 186-196., ISBN 978-961-6825-41-2 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)
5. Stilin, A., Creating an entrepreneurial organization – experience from Croatia, Proceedings of the 4th international scientific conference: Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 15 – 16 November 2012., str. 273-281., ISBN 978-961-6825-64-1 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)
6. Tomljenović, Lj., Stilin, A., Hirnig, S., Business and engineering ethics – similarities, differences and challenges, 2nd Dubrovnik International Economic Meeting – DIEM 2015, „Scientific Conference on Innovation, Leadership & Entrepreneurship – Challenges of Modern Economy“, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, 1 – 3, October 2015., str. 57-69., ISSN 1849-3645, E-ISSN 1849-5206 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)

7. Tomljenović, Lj., Stilin, A., Research of ambidextrous orientation in croatian SMEs, DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, vol. 3, no. 1, listopad 2017. Dubrovnik: University of Dubrovnik, 2017. str. 105-117., ISSN 1849-3645, E-ISSN 1849-5206 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad)

*Poglavlje u udžbeniku*

1. Oberman Peterka, S., Delić, A., Prelas Kovačević, A., Tubić, D., Tomljenović, Lj., Stilin, A., Tolušić, E., Kadlec, Ž., Bakan, R., Jaković, B., Vidak, I., Kostanjevac, M., Špeh, I., Ćiriković, E., *Uvod u poduzetništvo*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2016., ISBN 978-953-8028-05-2 (recenzenti: prof. dr. sc. Zdravko Tolušić, doc. dr. sc. Davorin Turkalj)

## **Prilog 10. Izjava o akademskoj čestitosti**

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

Anita Stilin

U Splitu 30. ožujka 2020.