

# UTJECAJ (NE)USKLAĐENOSTI REGULATORNIH FOKUSA OSNIVAČKOG UPRAVLJAČKOG TIMA PODUZETNIČKOG POTHVATA NA INOVACIJU POSLOVNOG MODELA: MODERACIJSKE ULOGE KONKURENTSKOG INTENZITETA I RELATIVNE POZICIJE NA TRŽIŠTU

---

**Kvasina, Antonija**

**Doctoral thesis / Doktorski rad**

**2024**

*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:124:758493>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

ANTONIJA KVASINA

**UTJECAJ (NE)USKLAĐENOSTI REGULATORNIH  
FOKUSA OSNIVAČKOG UPRAVLJAČKOG TIMA  
PODUZETNIČKOG POTHVATA NA INOVACIJU  
POSLOVNOG MODELA: MODERACIJSKE ULOGE  
KONKURENTSKOG INTENZITETA I RELATIVNE  
POZICIJE NA TRŽIŠTU**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Split, 2024.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

DOKTORSKI STUDIJ  
EKONOMIJE I POSLOVNE EKONOMIJE

Antonija Kvasina

**UTJECAJ (NE)USKLAĐENOSTI REGULATORNIH  
FOKUSA OSNIVAČKOG UPRAVLJAČKOG TIMA  
PODUZETNIČKOG POTHVATA NA INOVACIJU  
POSLOVNOG MODELA: MODERACIJSKE ULOGE  
KONKURENTSKOG INTENZITETA I RELATIVNE  
POZICIJE NA TRŽIŠTU**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Mentor: prof. dr. sc. Dario Miočević

Split, 2024.

## ZAHVALE

*Posvećujem ovu disertaciju mojim roditeljima,  
u znak zahvale za bezuvjetnu podršku i razumijevanje.*

Akrap, P., Babić, G., Babić, M., Badovinac, M., Baković, T., Bašić-Roguljić, S., Capković, L., Crnjak-Karanović, B., Čepić, S., Dedić, G., Drušković E. S., Drušković, M., Ibrišimović, I., Jakaša, T., Jelinčić, T., Kalinić Miličević, T., Komar, A., Kovač, D., Kovačević, F., Krolo, A., Kuliš, Z., Kursan Milaković, I., Kvasina, A., Kvasina, A., Kvasina, I., Kvasina, I., Kvasina, J., Kvasina, R., Listeš, M., Maglica, T., Marušić, F., Mihanović, Z., Mihić, M., Mijač, T., Miočević, D., Najev-Čačija, Lj., Olujić, I., Pažanin, A., Pepur, M., Perasović, S., Podrug, D., Prvan, J., Raos, A., Raos, E., Raos, F., Raos, M., Raos, S., Raos, S., Raos, T., Ravnikar, B., Ribičić, I., Srdelić, B., Šerić, N., Škokić, V., Tešija Nikolašević, T., Tomić, M., Ugrčić, L., Žabkar, V. (2023) The importance of unconditional emotional support during PhD thesis writing: boundary conditions of „Thank you“ i „Pardon my mood swings“. *Journal of Doctoral Research*. str. 1-236.

*PhD, OmG, right?*

Dr. Sheldon Cooper

## SAŽETAK RADA

Teorija i praksa ukazuju kako se sve više novih poduzetničkih pothvata osniva od strane timova, ukazujući na važnost istraživanja uloge sličnosti ili različitosti osobnosti članova osnivačkih timova u vidu motivacije. Stabilna motivacijska osobina koju ima svaki donositelj odluka prilikom dosezanja ciljeva se naziva regulatorni fokus, a koja se sastoji od dvije neovisne samo-regulacije (promocije i prevencije). Poduzetničke pothvate karakterizira fokus na inovaciju koji vodi ka potencijalnoj disrupciji tržišta, a svrha doktorskog rada bila je istražiti odnos (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima poduzetničkog pothvata i inovacije njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja. S obzirom da se radi o novim pothvatima koji moraju osigurati opstanak na tržištu u inicijalnim fazama poslovanja, prilagođavajući se okolini, ovo istraživanje uzima u obzir i situacijske čimbenike (konkurentski intenzitet i relativnu poziciju na tržištu) na koje novi poduzetnički pothvati obraćaju pozornost, jer se radi o jasnim naznakama iz okoline koje informiraju njihove odluke o inovaciji poslovnih modela. Pregledom literature pružen je teorijski okvir temeljem kojeg su definirane istraživačke hipoteze koje pretpostavljaju razlike u intenzitetu sklonosti inovaciji poslovnih modela kod različitih vrsta osnivačkih timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa njihovih članova, a ovisno o razinama intenziteta konkurencije industrije i poziciji koju pothvat zauzima na tržištu. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom kvazi-eksperimentalnog dizajna koristeći poslovnu simulaciju u kojoj osnivački timovi upravljaju pothvatom osam kvartala poslovanja, donoseći odluke o razvoju svojih poslovnih modela. Istraživanje je provedeno na studentima diplomskog studija Poslovne ekonomije na javnom sveučilištu u Hrvatskoj, a model je testiran korištenjem hijerarhijske višestruke linearne regresije. Rezultati ukazuju kako postoje značajne razlike u sklonosti inovaciji poslovnih modela kod različitih vrsta timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa njihovih članova, koje pak ovise o konkurentskom intenzitetu industrije i relativnoj poziciji pothvata na tržištu. Kada je konkurencija intenzivna, kao i kada pothvat zauzima bolju poziciju na tržištu, najvišu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela ima usklađeni tim s fokusom na prevenciju. Nastavno na predstavljanje rezultata, pružena je diskusija i implikacije istraživanja, kao i ograničenja istraživanja, zajedno s preporukama ključnim dionicima poduzetničkog ekosustava. Temeljni znanstveni doprinos ovog rada se očituje u širenju teorije regulatornog fokusa, literature poduzetništva i literature strateškog upravljanja.

**Ključne riječi:** osnivački tim, poduzetnički pothvat, inovacija poslovnih modela, regulatorni fokus, konkurentski intenzitet, tržišna pozicija

## SUMMARY

Both theory and practice point out how a significant number of new entrepreneurial ventures are founded by teams, highlighting the importance of researching the role of similarities or differences in the personality of founding team members regarding motivation. A stable motivational trait that every decision-maker has when reaching set goals is called regulatory focus, which consists of two independent self-regulations (promotion and prevention). Since a focus on innovation characterizes entrepreneurial ventures, the purpose of the doctoral thesis was to investigate the relationship between the (mis)match of the regulatory focus of founding team members and their business model innovation in the initial stages of doing business. New ventures also need to ensure survival in these initial stages, thus simultaneously adapting to the environment. Hence, this research also considers the situational factors (competitive intensity and relative market position) that new entrepreneurial ventures pay attention to, as they represent clear visible cues from the environment that inform their decisions regarding their business model innovation. An extensive literature review was conducted to provide a theoretical framework for research hypotheses that assume differences in the propensity of business model innovation in different types of venture's founding teams according to the (mis)match of the regulatory focus of their members, depending on the competitive intensity and the venture's market position. Empirical research was conducted using a quasi-experimental design with a business simulation in which the founding teams manage the new venture by making decisions about the development of their business models during eight quarters. The research was conducted on graduate students in Business Economics at a public university in Croatia, and the model was tested using hierarchical multiple linear regression. The results indicate that there are significant differences in the propensity to innovate business models among different types of teams in aspect to (mis)match of regulatory focuses of their members and that those differences depend on the competitive intensity and the venture's market position. When the competition is intense, as well as when the venture has a better market position, the highest level of propensity to innovate the business model has a matched prevention founding team. The discussion, implications, and limitations of the research, as well as the recommendations to stakeholders in the entrepreneurial ecosystem, were provided. This research has important contributions to the theory of regulatory focus, the entrepreneurship literature, and the strategic management literature.

**Keywords:** founding team, entrepreneurial venture, business model innovation, regulatory focus, competitive intensity, market position

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja .....	12
1.3. Ciljevi istraživanja .....	20
1.4. Metodologija istraživanja .....	21
1.5. Znanstveni doprinos .....	23
1.6. Dispozicija rada .....	25
2. PREGLED LITERATURE .....	27
2.1. Poduzetnički (osnivački) timovi .....	28
2.1.1. Pregled literature i konceptualizacija poduzetničkih (osnivačkih) timova .....	28
2.1.2. Dosadašnji nalazi u literaturi poduzetničkih (osnivačkih) timova .....	31
2.2. Regulatorni fokus .....	33
2.2.1. Fokus na promociju i fokus na prevenciju .....	34
2.2.2. Regulatorno (ne)uklapanje .....	35
2.2.3. Vrste regulatornih fokusa .....	37
2.2.4. Hijerarhijske razine samo-regulacije .....	38
2.2.5. Pregled dosadašnjih nalaza regulatornog fokusa: individualna i timska razina .....	40
2.2.6. (Ne)usklađenost regulatornih fokusa na višim razinama analize .....	43
2.3. Inovacija poslovnog modela .....	47
2.3.1. Poslovni modeli .....	47
2.3.2. Inovacija poslovnih modela .....	50
2.3.3. Dimenzije inovacije poslovnih modela .....	52
2.3.4. Eksploracija i eksploatacija kao inovacija i prilagodba poslovnih modela .....	54
2.3.5. Odrednice (prethodnici) inovacije poslovnih modela .....	57
2.4. Konkurentski intenzitet .....	60
2.4.1. Odrednice konkurentskog intenziteta .....	61
2.4.2. Pregled dosadašnjih nalaza konkurentskog intenziteta u odnosu s regulatornim fokusom: empirijski nedostatak .....	62
2.5. Relativna pozicija na tržištu .....	67
2.5.1. Relativna pozicija na tržištu kao referentna točka u istraživanju regulatornog fokusa .....	67
2.5.2. Dosadašnji relevantni nalazi istraživanja: tržišna pozicija .....	70
3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE .....	74

3.1.	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i inovacija poslovnog modela poduzetničkog pothvata .....	74
3.2.	Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta .....	78
3.3.	Moderacijska uloga relativne pozicije poduzeća na tržištu .....	83
3.4.	Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu.....	88
3.5.	Pregled istraživačkih hipoteza i sažetak očekivanog intenziteta ulaganja u inovaciju poslovnog modela.....	93
3.6.	Model istraživanja .....	95
4.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	96
4.1.	Istraživački dizajn.....	96
4.1.1.	Eksperimentalne metode .....	96
4.1.2.	Uzorci studenata u eksperimentalnim istraživanjima.....	99
4.1.3.	Poslovne simulacije u eksperimentalnim istraživanjima .....	101
4.1.4.	Uzorak istraživanja.....	102
4.1.5.	Istraživački dizajn doktorskog rada.....	103
4.2.	Mjere empirijskog istraživanja .....	106
4.2.1.	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima.....	106
4.2.2.	Inovacija poslovnog modela: eksploracijska inovacija .....	107
4.2.3.	Konkurentski intenzitet .....	108
4.2.4.	Relativna pozicija poduzeća na tržištu .....	109
4.2.5.	Kontrolne varijable.....	110
4.3.	Pregled varijabli i statističkih metoda empirijskog istraživanja .....	114
4.4.	Procedura provođenja empirijskog istraživanja .....	116
5.	REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	120
5.1.	Statistička snaga istraživanja .....	120
5.2.	Preliminarna analiza baze podataka.....	121
5.3.	Analiza pouzdanosti i valjanosti konstrukata .....	122
5.3.1.	Regulatorni fokus .....	124
5.3.2.	Orijentacija na konkurenciju .....	128
5.3.3.	Diskriminantna valjanost konstrukata istraživanja .....	131
5.4.	Analiza kovarijata spol i dob .....	131
5.5.	Pretpostavke provedbe višestruke linearne regresije.....	133
5.5.1.	Ekstremni i utjecajni slučajevi .....	133
5.5.2.	Linearnost i heteroskedastičnost .....	135
5.5.3.	Normalnost distribucije reziduala .....	136
5.5.4.	Multikolinearnost .....	137



5.5.5.	Autokorelacija reziduala .....	142
5.5.6.	Sažetak provjere pretpostavki istraživanja .....	142
5.6.	Deskriptivna statistika istraživanja .....	145
5.7.	Provjera manipulacija .....	147
5.8.	Testiranje hipoteza .....	147
5.9.	Post hoc analiza: vrijeme provedeno u simulaciji .....	165
6.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	167
6.1.	Diskusija i znanstveni doprinosi .....	167
6.1.1.	Regulatorni fokus i inovacija poslovnog modela .....	170
6.1.2.	Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta .....	172
6.1.3.	Moderacijska uloga relativne pozicije na tržištu .....	175
6.1.4.	Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu .	177
6.1.5.	Neusklađeni timovi .....	179
6.2.	Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	181
6.3.	Praktični doprinosi (preporuke ključnim dionicima) .....	185
6.3.1.	Preporuke osnivačkim timovima poduzetničkih pothvata .....	185
6.3.2.	Preporuke poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima .....	188
6.3.3.	Preporuke za javne politike vezane za industrije s različitim razinama intenziteta konkurencije .....	189
6.4.	Zaključak .....	191
	POPIS LITERATURE .....	194
	POPIS TABLICA .....	216
	POPIS SLIKA .....	218
	POPIS GRAFIKONA .....	219
	PRILOG 1 - TABLIČNI PRIKAZI DOSADAŠNJIH RELEVANTNIH ISTRAŽIVANJA	220
	PRILOG 2 - ŽIVOTOPIS AUTORICE .....	237
	PRILOG 3 - POPIS OBJAVLJENIH RADOVA .....	238

# 1. UVOD

U uvodnom dijelu rada predstavljene su temeljne postavke istraživanja, odnosno obrazloženje problema i predmeta istraživanja, zajedno s proizašlim ciljevima istraživanja. Kratko su predstavljene i znanstvene metode korištene u istraživanju, znanstveni doprinos istraživanja te dispozicija doktorskog rada.

## 1.1. Problem istraživanja

Novi poduzetnički pothvati su poduzeća koja se nalaze u inicijalnoj fazi svog poslovanja (Linna Jr., 2016), te se najčešće radi o mikro, malim i srednjim poduzećima u kojima osnivač(i) posjeduju značajnu diskreciju i ovlasti po pitanju donošenja odluka te njihove odluke imaju snažan izravan utjecaj na ishode na razini poduzeća (Daily i sur., 2002). Glavni donositelj(i) odluka u poduzetničkom pothvatu su najčešće poduzetnici i/ili izvršni direktori, upravljački timovi ili osnivački (poduzetnički) timovi (Spanjol i sur., 2011; Li i sur., 2018; Zhang i sur., 2022; Chen i sur., 2020). Burton i sur. (2019) definiraju **poduzetničke pothvate** kao *mlada poduzeća koje je osnovao jedan ili više poduzetnika* te ističu kako se radi o kritičnim katalizatorima gospodarske aktivnosti (Acs i Armington, 2004). Bolzani i sur. (2019) navode da, iako su brojni istraživači u području poduzetništva naglašavali važnost individualnog poduzetnika u stvaranju i rastu pothvata, teorija i praksa sve više ukazuju na važnost istraživanja timova u kontekstu pothvata jer *se sve više novih pothvata inicira i realizira timski* (Senyard, 2015). S aspekta prakse, brojni su primjeri poduzetničkih pothvata osnovanih od strane timova koji imali brzi rast te koji danas predstavljaju značajne „igrače“ koji djeluju na globalnom tržištu, kao što su Google, Apple, Twitter, Hewlett-Packard, Ben i Jerry's, eBay, Intel, Procter i Gamble i Yahoo (Business Insider, 2016).

Važnost timova je uvelike prepoznata u novijim istraživanjima u području menadžmenta i poduzetništva, a literatura iz područja poduzetničkih i osnivačkih timova pobuđuje sve veći interes akademske zajednice (Zhang i sur., 2022; Uy i sur., 2021; Lyndon i Pandey, 2021; Fuel i sur., 2022; Chen i sur., 2020; Klotz i sur., 2014; Healey i sur., 2021). **Osnivački tim** se odnosi na *grupu pojedinaca koji zajednički iniciraju i razvijaju poduzetnički pothvat*, a Huovinen i Pasanen (2010) ističu kako *se poduzetnički (osnivački) timovi značajno razlikuju od upravljačkih timova*. Brojna istraživanja ukazala su na važnost proučavanja različitosti u osnivačkim timovima (Shepherd i sur., 2021), koja je pak većinom bila istraživana s aspekta iskustva i vještina (Senyard i sur., 2014). Fokus studija koje se bave problematikom poduzetničkih timova bio usredotočen na stupanj kulturološke, dobne i spolne različitosti (npr.

(Cerqueti i sur., 2020; Dai i sur., 2019; Jin i sur., 2017)), informacijske različitosti (Kristinsson i sur., 2016), kao i na sastav tima s obzirom na razlike u osobnosti (Zhou, 2016). Primjerice, Zhou i sur. (2015) pokazali su kako zajedničko vodstvo poboljšava performanse poduzetničkog tima, što pak ovisi o razini različitosti osobnosti u timu; točnije, kada je različitost osobnosti visoka, performanse zajedničkog vodstva kao tima su veće. No, unatoč opće prihvaćenim spoznajama o utjecaju različitosti osnivačkog tima na performanse zajedničkog vodstva (Shepherd i sur., 2021), dio autora pružio je i dokaze da *različitost nije uvijek nužno dobra* (Hoogendoorn i sur., 2017; Eesley i sur., 2014). Primjerice, Kollmann i sur. (2017) navode da se pojedini članovi u poduzetničkim timovima mogu razlikovati u svojoj individualnoj poduzetničkoj orijentaciji te da razlike imaju značajne implikacije na performanse tima; točnije, proaktivnost, preuzimanje rizika i različitost u inovativnosti utječu na rezultate tima na različite načine.

Nadalje, istraženi su i odnosi između timske različitosti osnivačkih timova prema obilježjima **motivacije** (Knapp i sur., 2015), odnosno potrebe za postignućem, i performansi tima te je dokazano kako je različitost u kontekstu potrebe za postignućem negativno povezana s timskom učinkovitošću. Bolzani i sur. (2019) predlažu dublje istraživanje motivacije i ciljeva, osobnih vrijednosti i emocija članova poduzetničkog tima te sugeriraju korištenje dodatnih konstrukata i koncepata koji se izučavaju u polju psihologije. U prijedlogu budućih istraživanja novih poduzetničkih pothvata, Shepherd (2021) ističe *važnost istraživanja poduzetničkih pothvata u smjeru osnivača i osnivačkog tima, posebice s aspekta motivacije*.

Dosadašnja istraživanja psihološkog profila donositelja odluka u poduzetničkom pothvatu po pitanju motivacije uglavnom su se fokusirala na regulatorno usmjerenje donositelja odluka (Kammerlander i sur., 2015; Agnihotri i Bhattacharya, 2020; Huang i sur., 2021) na kojem se posljedično temelje i odluke na razini tima (Imai, 2012; Spanjol i sur., 2011), implicirajući kako *će osobine donositelja odluka vezane za motivaciju prilikom dosezanja ciljeva*, točnije njihov regulatorni fokus, *imati bitnu ulogu u osnivačkom timu poduzetničkog pothvata*.

**Regulatorni fokus** (engl. *regulatory focus*) predstavlja *relativno stabilnu osobinu po kojoj se pojedinci razlikuju u svojim pristupima i motivacijama prilikom dostizanja ciljeva, a postoje dvije odvojene i neovisne samo-regulacijske orijentacije: promocija i prevencija* (Higgins, 1997). Samo-regulacija **fokus na promociju** se odnosi na nade i postignuća, kao što su oblici raznih osobnih dobitaka, poput napretka, različitih postignuća i rasta (Higgins i sur., 2001). Pojedinci s fokusom na promociju (u nastavku: fokus na promociju) su osjetljiviji na prisutnost

ili odsutnost pozitivnih ishoda - „**dobitaka**“ i „**ne-dobitaka**“. Oni se fokusiraju na dostizanje ideala (aspiracija) i rast te žele prijeći iz status-a quo („0“) u bolje stanje („+1“) (Higgins i Pinelli, 2020). Fokus na promociju je motiviran samo-standardima (tzv. maksimalni ciljevi) koji se temelje na težnjama, željama ili snovima (Higgins, 1998). S druge strane, samo-regulacija **fokus na prevenciju** odnosi se na sigurnost i odgovornost, odnosno na ne-gubitak, koji naglašava praćenje smjernica i pravila (Higgins i sur., 2001). Pojedinci s fokusom na prevenciju (u nastavku: fokus na prevenciju) osjetljiviji su na odsutnost ili prisutnost negativnih ishoda - „**ne-gubitaka**“ i „**gubitaka**“. Oni se fokusiraju na ispunjenje dužnosti i postizanje sigurnosti te žele zadržati ili vratiti se u zadovoljavajuće stanje odnosno status quo („0“) u odnosu na gore stanje („-1“) (Higgins i Pinelli, 2020). Fokus na prevenciju je motiviran samo-standardima (tzv. minimalni ciljevi) na temelju osobno shvaćenih dužnosti, obveza, odgovornosti i izbjegavanja neželjenih stanja (Higgins, 1998).

Iako su se prijašnje studije fokusirale na psihološke karakteristike članova poduzetničkih timova (npr. Hensel i Visser, 2018), prema dosadašnjem saznanju *samo su dvije studije u fokusu svog istraživanja imale sastav tima u kontekstu učinaka (ne)usklađenosti regulatornih fokusa*, i to upravljačkog tima u kontekstu uvođenja strateških promjena (Spanjol i Tam, 2010) i upravljačkog tima za razvoj proizvoda (Spanjol i sur., 2011). Razlog tome može biti činjenica da se radi o teško dostupnoj istraživačkoj jedinici koja zahtijeva kreiranje specifičnih istraživačkih dizajna. Shodno navedenom, do sada nije identificirana nijedna studija koja je adresirala ulogu regulatornog fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata, kao ni ulogu (ne)usklađenosti istih u kontekstu upravljanja poduzetničkim pothvatima.

Poduzetničke aktivnosti obuhvaćaju puno više od pokretanja nove poslovne organizacije te, u nastojanju da steknu ili zadrže konkurentsku prednost, *pothvati neprestano pokušavaju razvijati svoj poslovni model, pritom ističući važnost fokusa na inovaciju* (Brockner i sur., 2004). McMullen i Shepherd (2006) navode da su poduzetničke aktivnosti najčešće karakterizirane neizvjesnošću zbog fokusa na neistražene novitete, kao što je stvaranje novih proizvoda ili usluga te da je potrebno istovremeno uzeti u obzir i znanje i motivaciju pri ispitivanju poduzetničkih aktivnosti. Naime, **strateške promjene** važan su *organizacijski fenomen koji najčešće opisuje promjene u ukupnim obrascima raspodjele resursa poduzeća u više ključnih strateških dimenzija*, uključujući, između ostalog, oglašavanje, ulaganje u istraživanje i razvoj, inovacije u postrojenjima i opremi, promjene u strukturi rashoda, upravljanju obrtnim kapitalom i promjene ciklusa proizvodnje te financijsku polugu (Bednar i

sur., 2013, u Jiang i sur., 2019). U kontekstu poduzetničkih pothvata, strateške promjene podrazumijevaju **razvoj poslovnog modela** poduzetničkog pothvata jer je *poduzetništvo intrinzično vezano za inovaciju poslovnog modela te bilo koja poduzetnička aktivnost predstavlja izbor u vidu daljnjeg razvoja poslovnog modela* (Foss i Saebi, 2017). No, poduzetnički pothvati posluju u resursno ograničenim uvjetima, gdje poduzetnici najčešće moraju donositi međusobno isključujuće odluke (Collins, 2016; Hughes i sur., 2020; Dopfer i sur., 2017). Stoga, u inicijalnim fazama poslovanja, novi pothvati moraju donijeti odluke po pitanju alociranja svojih ograničenih resursa u one aktivnosti za koje donositelji odluka smatraju da će biti optimalne u danom trenutku, a kako bi dosegli svoje postavljene ciljeve.

U literaturi poslovnih modela uočava se velika razina neusuglašenosti i neusklađenosti po pitanju definicija i operacionalizacije poslovnih modela (Saebi i sur., 2017; Zott i sur., 2011). **Poslovni model** opisuje „sadržaj, strukturu i upravljanje transakcijama osmišljenim tako da stvaraju vrijednost kroz iskorištavanje poslovnih prilika” (Amit i Zott, 2001, str. 511). Osiyevskyy i Dewald (2015) ističu kako postoje dvije dimenzije procesa promjene poslovnog modela: eksploracijska i eksploatacijska. **Eksploracijska promjena** poslovnog modela implicira eksperimentiranje s disruptivnim pristupom i učenje tijekom tog procesa, dok **eksploatacijska promjena** podrazumijeva podizanje barijera oko postojećeg poslovnog modela iskorištavajući postojeće znanje. I eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti su povezane s performansama subjekta koji donosi odluke (organizacija, poslovna jedinica, tim ili pojedinac), kao i šansama za ekonomski opstanak, samo na različite načine (Tuncdogan i sur., 2015; Osiyevskyy i sur., 2020). Eksploracija omogućuje subjektu dugoročne dobitke, dok eksploatacija maksimizira kratkoročne dobitke (Tushman i O'Reilly, 1996). Međutim, čisti angažman u samo jednoj od tih aktivnosti može dovesti do toga da poduzeće ili propušta važne prilike i postane žrtvom procesa kreativnog uništenja (March, 1991) ili ima lošije performanse u vidu neispunjenog punog potencijala na tržištu (Wiklund i Shepherd, 2011). Kammerlander i sur. (2015) ističu da provođenje oba skupa aktivnosti (eksploracije i eksploatacije) predstavlja izazov za mala i srednja poduzeća, kao i da je osobnost izvršnog direktora važna odrednica organizacijske ambideksternosti<sup>1</sup> (Lavie i sur., 2010; Raisch i Birkinshaw, 2008).

Nadalje, u literaturi poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017; Saebi i sur., 2017) uočava se i da se jedna skupina istraživanja odnosi na potrebu uvođenja (najčešće disruptivnih) inovacija (npr.

---

<sup>1</sup> Organizacijska ambideksternost odnosi se na sposobnost organizacije da istovremeno provodi eksploraciju i eksploataciju, odnosno da se natječe u zrelih tehnologijama i na tržištima gdje se cijene učinkovitost, kontrola i postupno poboljšanje, ali i da se natječe u novim tehnologijama i na tržištima gdje su potrebni fleksibilnost, autonomija i eksperimentiranje (Tushman i O'Reilly, 1996).

Markides, 2006; Aspara i sur., 2010; Casadesus-Masanell i Zhu, 2013) što se definira kao **inovacija poslovnog modela** (Saebi i sur., 2017), odnosno *proces kojim menadžment aktivno inovira poslovni model kako bi poremetio tržišne uvjete*. Druga skupina istraživanja se referira na promjene u postojećim poslovnim modelima tijekom vremena, često kao odgovor na vanjski utjecaj (npr. Teece, 2010; McGrath, 2010) što se definira kao **prilagodba poslovnog modela** (Saebi i sur., 2017), odnosno *proces kojim menadžment aktivno usklađuje poslovni model poduzeća s promjenjivim okruženjem, na primjer, promjene sukladno sklonostima kupaca, tehnološkim promjenama, konkurenciji, itd.* Razlika u motivaciji između inovacije i prilagodbe poslovnog modela je što se inovacijom poslovnih modela želi oblikovati tržište ili industrija stvaranjem disruptivnih inovacija, a prilagođavanjem poslovnog modela promjenjivim vanjskim uvjetima se želi postići usklađenost s okolinom (Saebi i sur., 2017).

*U inicijalnim fazama poslovanja, poduzetnički pothvati provode i inovaciju i prilagodbu svog poslovnog modela*, pokušavajući uskladiti alokaciju ograničenih resursa (Collins, 2016) između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015). Točnije, ulaganje u eksploraciju je nužno u svrhu dugoročnog uspjeha, kreiranja uistinu novih proizvoda i usluga koji mijenjaju industrije na globalnoj razini te diferencijacije pothvata na tržištu, dok je ulaganje u eksploataciju nužno u svrhu generiranja kratkoročnih zarada te opstanka na tržištu u inicijalnim fazama poslovanja. No, unatoč važnosti i inovacije i prilagodbe poslovnog modela, **inovacija poslovnog modela** predstavlja „dio“ razvoja poslovnog modela koji potencijalno vodi do toga da poduzetnički pothvat uistinu postigne uspjeh na tržištu u dugom roku, odnosno da dođe do uistinu novih otkrića i promijeni već etablirana tržišta (engl. *market-driving*), kao što su to svojevremeno napravili Google, eBay, AirBnb, Uber ili Meta. **Eksploracijska inovacija** predstavlja *inovaciju koja se temelji na novim tehnološkim mogućnostima i kreativnim idejama za oblikovanje novih i uistinu različitih proizvoda* (Hughes i sur., 2020). Tuncdogan i sur. (2017) ističu kako je potrebno bolje razumijevanje psiholoških prethodnika eksploracijskih inovacija, predlažu kako bi *teorija regulatornog fokusa* (Higgins, 1998) **mogla bolje objasniti zašto upravljački tim povećava eksploracijske inovacije**. Kako je eksploracijska inovacija ta koja će najvjerojatnije dovesti nove pothvate do disrupcije tržišta (Markides, 2006), u ovom istraživanju se fokus stavlja na eksploracijsku inovaciju u kontekstu razvoja poslovnih modela odnosno na aktivnosti koje mogu, ali i ne moraju, napraviti distinkciju poduzetničkih pothvata u odnosu na konkurente tj. predstavlja njihov fokus na inovaciju.

Temeljem nalaza prethodnih istraživanja inovacije poslovnih modela (de Mol i sur., 2015; Bolzani i sur., 2019), te prateći sugestije daljnjeg istraživanja regulatornog fokusa u smjeru istraživanja timova (Higgins i Pinelli, 2020), proizlazi **prvo istraživačko pitanje ovog rada**:

*Kako potencijalne različitosti ili komplementarnosti između regulatornih fokusa članova osnivačkog tima utječu na inovaciju poslovnog modela poduzetničkog pothvata?*

Unatoč fokusu na inovaciju poslovnog modela, ne smije se zanemariti aspekt prilagođavanja poduzetničkih pothvata promjenjivom okruženju, a jedan od bitnih utjecaja iz okoline za novi poduzetnički pothvat jest utjecaj konkurencije (Wallace i sur., 2010; Hashai i Markovich, 2017; Adomako, 2017), jer da bi pothvati mogli identificirati novitet moraju poznavati što konkurencija nudi na tržištu. To i sur. (2018) ističu kako će na menadžera, koji treba donijeti odluku hoće li uložiti u rizičan pothvat istraživanja i razvoja ili ne, vjerojatno utjecati njihova percepcija konkurenata u industriji. Naime, utjecaj regulatornog fokusa ovisi o okolišnom kontekstu (Lanaj i sur., 2012), budući da ***poslovna okolina, posebice konkurencija na tržištu na kojem poduzeće posluje, mijenja percepciju izvršnih direktora o tome koliko dobro postižu svoje ciljeve*** (Kammerlander i sur., 2015). **Konkurentski intenzitet**, koji se definira kao *situacija intenzivnog rivalstva među subjektima u industriji u kojoj ponašanje jednog subjekta snažno ovisi o postupcima konkurentskih subjekata*, dovodi do visokih razina neizvjesnosti i nedostatka prilika za rast (Auh i Menguc, 2005) te djeluje kao situacijski poticaj koji je u interakciji s regulatornim fokusom izvršnog direktora (Kammerlander i sur., 2015).

Stoga, koristeći konkurente kao referentni okvir, poduzeća nastoje identificirati vlastite snage i slabosti na temelju kojih donose odluke po pitanju aktivnosti koje će poduzimati, a takav pristup daje i korisne uvide u relativni položaj poduzeća na tržištu (Han i sur., 1998). Prema teoriji pozornosti (engl. *attention-based theory*) (Ocasio, 2011), ponašanje poduzeća je rezultat načina na koji poduzeća usmjeravaju i raspoređuju pozornost svojih donositelja odluka. Načelo situirane pozornosti djeluje na razini socijalne kognicije (Fiske i Taylor, 1991, u Ocasio, 1997) te osigurava poveznicu između načina na koji pojedinci razmišljaju i odlučuju u bilo kojoj određenoj situaciji i načina na koji organizacija i njezino okruženje oblikuju situacije u kojima se pojedinci nalaze. Načelo fokusa pozornosti podrazumijeva da će donositelji odluka svoju pozornost usmjeriti na poticaje iz okoline koji su povezani s visoko relevantnim pitanjima i odgovorima, a koji služe jačanju njihovih interesa i identiteta (Ocasio, 1997). Stoga, ***ovisno o tome što donositelji odluka percipiraju kao njima bitno prilikom donošenja odluka, odnosno***

***ono na što usmjeravaju svoju pozornost (Ocasio, 1997) može utjecati da se donositelji odluka drukčije ponašaju.***

Brielmaier i Friesl (2023) u svom pregledu istraživanja teorije pozornosti ističu da je navedena teorija imala značajan utisak u literaturi organizacije i menadžmenta (Ocasio, 2011) te da je objasnila različite organizacijske fenomene, između ostalih i teme relevantne za upravljanje i strategiju kao što su inovacije (Chen i sur., 2015; Srivastava i sur., 2021; Yadav i sur., 2007). Primjerice, Yadav i sur. (2007) pokazuju da intenzitet usmjeravanja pozornosti izvršnih direktora na objekte izvan poduzeća (vanjski fokus) i događaje u budućnosti (budući fokus) objašnjava razlike između inovacijskih rezultata poduzeća. Također, Glaveli i sur. (2023) pokazali su kako pozornost na inovacije djeluje kao posrednik između regulatornog fokusa i eksploracije. Ističu i da su prethodna istraživanja temeljena na teoriji pozornosti pokazala da stupanj raznolikosti u najvišem menadžmentu utječe na njihovu raspodjelu pozornosti (Koryak i sur., 2018). U kontekstu konkurencije, Srivastava i sur. (2021) pokazali su kako ***intenzitet pozornosti izvršnog direktora na istraživanje i razvoj te konkurente*** (Ocasio, 2011) ***objašnjava inovacije proizvoda***. Naposljetku, Brielmaier i Friesl (2023) pozivaju na daljnja istraživanja po pitanju kako promjene u konkurentskom okruženju mijenjaju način na koji se pozornost pridaje pitanjima i odgovorima u određenim situacijama.

Iako su prethodna istraživanja pretpostavljala da visoki konkurentski intenzitet može biti katalizator eksploracije i kod fokusa na promociju i fokusa na prevenciju, pronađen je pozitivan moderacijski učinak samo kod fokusa na promociju (Kammerlander i sur., 2015). S druge strane, Adomako (2017) ukazuje na negativan odnos između fokusa na prevenciju i inovativnosti na razini poduzeća, kao i da taj odnos postaje manje negativan kada je konkurencija intenzivna. Međutim, navedena istraživanja imala su ***empirijski nedostatak jer nisu identificirala referentni okvir s kojim se donositelj odluka s određenim regulatornim fokusom susreće, a koji na objektivnan način mjeri konkurentski intenzitet industrije***. Naime, visoki konkurentski intenzitet za određena poduzeća može predstavljati pogodno stanje, jer u takvim situacijama vide natjecanje s konkurentima kao „dobitak“ ili „ne-gubitak“, dok za određena poduzeća visoki konkurentski intenzitet može predstavljati ograničavajuće stanje i odvratiti ih od ulaganja u eksploraciju jer u toj situaciji vide potencijalni „ne-dobitak“ ili „gubitak“. Higgins i Pinelli (2020) ističu kako za fokus na promociju stanje „0“ predstavlja „ne-dobitak“, odnosno za njih je to negativno, a ne neutralno stanje, dok za fokus na prevenciju „0“ predstavlja „ne-gubitak“, odnosno pozitivno, a ne neutralno stanje. Drukčije rečeno, prema teoriji regulatornog fokusa, „0“ ne predstavlja neutralno, već pozitivno ili negativno stanje, što



pak ovisi o dominantnom regulatornom fokusu (Higgins i Cornwell, 2016). Ističu i kako u procesu donošenja odluka „0“ nije jedina referentna točka; za fokus na promociju postoji i referentna točka „+1“ koja predstavlja bolje stanje i definira napredak, a za fokus na prevenciju postoji i referentna točka „-1“ koja predstavlja gore stanje i definira opasnost (Higgins i Pinelli, 2020). Ovdje je bitno istaknuti i kako Higgins i Liberman (2018) ističu da je teorija regulatornog fokusa komplementarna principima teorije prospekta (engl. *prospect theory*) (Kahneman i Tversky, 1979) u kojima se ističe da postojanje referentne točke omogućuje subjektivno određivanje vrijednosti: vrijednost je predstavljena kao odstupanje od referentne točke, kao i da referentna točka povećava osjetljivost ljudi na objektivne promjene u blizini referentne točke. S obzirom da ne postoji neutralna referentna točka „0“ (ona je ili pozitivan „ne-gubitak“ za fokus na prevenciju ili negativan „ne-dobitak“ za fokus na promociju), izbori će se drukčije vrednovati za fokus na promociju i fokus na prevenciju kada se nalaze u situaciji „0“. Navedena razlika može učiniti da fokus na promociju izgleda spremnije na rizične aktivnosti nego fokus na prevenciju, no važno je imati na umu da je to taktička razlika u konkretnim situacijama (Higgins i Pinelli, 2020). Zaključno, ***uzimanje u obzir određene referentne točke donositelja odluka neophodno je u istraživanju regulatornog fokusa*** (Higgins i Liberman, 2018) ***u odnosu na ulogu konkurencije***.

Nadalje, u području istraživanja konkurentne dinamike, Marcel i sur. (2010) sugeriraju kako prema **pristupu naznaka** (engl. *cue approach*) konkurentne radnje sadrže ugrađene signale koje druga poduzeća moraju obraditi i procijeniti (Haveman, 1993). Signali su rijetko potpuno neutralni u smislu da donositelji odluka mogu uvjerljivo primijeniti bilo koje značenje koje odaberu (Ross i Nisbett, 1991, u Marcel i sur., 2010). Umjesto toga, konkurentne radnje se razlikuju u opsegu do kojeg potiču predvidljive odgovore, odnosno potiču li sve ostale aktere na tržištu da rekonstruiraju i odgovore na događaj na isti način (Mischel, 1977, u Marcel i sur., 2010). Istraživanja pokazuju da je vjerojatnije da će donositelji odluka primijetiti i reagirati na radnje koje su javne ili vidljive (MacMillan i sur., 1985; Smith i sur., 1991). Za nove poduzetničke pothvate, koji su resursno ograničeni, ***jedna od takvih vidljivih naznaka jest konkurentski intenzitet industrije u kojoj pothvat posluje***. Vrijednost ovog pristupa za razumijevanje konkurentne dinamike jest da je priroda naznake ili priroda situacije s kojom se poduzeća susreću ono što određuje što se primjećuje ili kako se tumači i, prema tome, kako će donositelji odluka reagirati. Razlike u kognitivnim okvirima donositelja odluka sustavno su povezane načinom na koji će poduzeće djelovati u odnosu na konkurenciju te sugeriraju da subjektivne percepcije donositelja odluka utječu na to kako donositelji odluka vide

konkurentsko okruženje (Lant i Baum, 1995, u Marcel i sur., 2010). Zbog toga što se regulatorni fokus odnosi na kognitivno-motivacijsko stanje prema kojem donositelji odluka reguliraju dosezanje ciljeva (Higgins, 1998), ovaj kognitivni okvir ima značajan utjecaj na to koje konkurentske akcije će donositelji odluka s različitim regulatornim fokusima poduzimati, ovisno o tome kako percipiraju ponašanje konkurentskih akcija u kontekstu inovacije. McMullen i sur. (2009) su integrirali teoriju regulatornog fokusa (Higgins, 1998) s teorijom pozornosti (Ocasio, 1997) te istaknuli da *razlike u regulatornim fokusima utječu na dodjelu pozornosti podacima o konkurenciji koji upozoravaju na pojavu prijetnji* te da *teorija regulatornog fokusa pokazuje veliki potencijal za objašnjenje izbora donositelja odluka u dvosmislenim situacijama*. Također, činjenica jest da je regulatorni fokus osobe podložan promjenama u okruženju što ga čini posebno relevantnim za okruženja u kojima upravljački timovi donose strateške odluke (McMullen i sur., 2009; Roundy i sur., 2016).

Prethodna istraživanja konkurentskog intenziteta u odnosu na regulatorni fokus uzimala su u obzir referentnu točku - percepciju konkurentskog intenziteta donositelja odluka, odnosno operacionalizirala su konkurentski intenzitet korištenjem mjera temeljenih na samo-procjeni (engl. *self-repored measures*) (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017; Adomako i sur., 2017; Tuncdogan i sur., 2017). Međutim, kao što je prethodno istaknuto, takav način operacionalizacije predstavlja empirijski nedostatak, jer navedene mjere ne predstavljaju objektivnan način mjerenja razine intenziteta konkurencije u industriji.

Sukladno navedenom, u ovom radu se postavlja i **drugo istraživačko pitanje**:

*Ima li konkurentski intenzitet (objektivno mjeren) značajan utjecaj na inovaciju poslovnog modela, uzimajući u obzir (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkih upravljačkih timova?*

Prilikom promatranja uloge konkurencije u odnosu motivacijskih osobina osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i sklonosti ulaganju u eksploracijske inovacije, referentna točka s kojom se pothvati susreću nije samo ona koja postoji na razini industrije u kojoj poduzeće djeluje. Naime, Kahneman i Tversky (1979) su u teoriji prospekta predložili da je referentna točka („status quo“) funkcije vrijednosti nečije trenutno stanje, no prema teoriji regulatornog fokusa (Higgins, 1997), *donositelji odluka mogu imati više referentnih točaka istovremeno i primijeniti ih na istu odluku* (Higgins i Liberman, 2018), poput protu-činjeničnih referentnih točaka (Byrne, 2007, u Higgins i Pinelli, 2020), referentnih točaka društvenih usporedbi (Tesser, 2000, u Higgins i Pinelli, 2020) i proizvoljnih referentnih točaka sidrišta (Allen i sur.,

2016, u Higgins i Pinelli, 2020). Među navedenima, bitna referentna točka su **društvene usporedbe** jer one **moгу intenzivirati i pozitivno i negativno iskustvo** (Peterson i sur., 2009), **ovisno o tome čemu pridaju pozornost prilikom donošenja odluka** (Ocasio, 1997). Točnije, uzlazne društvene usporedbe („netko drugi je bio bolji od mene“) obično dovode do situacije negativnih emocija, dok silazne društvene usporedbe („netko drugi je bio lošiji od mene“) obično vode ka pozitivnim emotivnim stanjima (Mount i Baer, 2022). Navedeno implicira da usporedba trenutnog stanja pothvata s konkurencijom može predstavljati važnu referentnu točku prilikom donošenja odluka, a jedan od načina usporedbe jest promatranje relativne pozicije koju pothvat zauzima na tržištu naspram konkurenata, odnosno **zauzima li pothvat poziciju lidera ili ne** (McMullen i sur., 2009) jer im **daje naznake nalaze li se u situaciji „dobitka“ („ne-dobitka“) ili „ne-gubitka“ („gubitka“)** (Marcel i sur., 2010). Drukčije rečeno, relativna pozicija na tržištu istovremeno predstavlja i trenutno stanje pothvata i obuhvaća društvene usporedbe s konkurencijom.

Kao što je prethodno istaknuto, pothvati koji su resursno ograničeni (Dopfer i sur., 2017; Wenke i sur., 2021) će, prema teoriji pozornosti (Ocasio, 1997), svoju pozornost selektivno usmjeravati na ona pitanja i odgovore iz okoline koja percipiraju kao njima bitna u trenutku donošenja odluka. Također, a prateći pristup naznaka (Marcel i sur., 2010), zbog toga što je izglednije da će osnivački timovi novih pothvata primijetiti i reagirati na konkurentne radnje koje su javne ili vidljive (MacMillan i sur., 1985; Smith i sur., 1991), smatra se da **je jedna od takvih vidljivih naznaka i promjena relativnih pozicija na tržištu koja podrazumijeva i trenutno stanje i društvene usporedbe s konkurencijom**. Stoga, kao i u slučaju konkurentskog intenziteta, smatra se kako će donositelji odluka novih poduzetničkih pothvata pridavati značajnu pozornost (Ocasio, 1997) relativnoj poziciji na tržištu, jer predstavlja jasnu vidljivu naznaku iz okoline (Marcel i sur., 2010).

Navedeno implicira da odluke u kontekstu alociranja resursa u eksploracijske ili eksploatacijske aktivnosti mogu varirati ovisno o tome ima li poduzeće na tržištu leadersku poziciju ili ne prilikom donošenja odluka, jer se izravno uspoređuje njihovo trenutno stanje s konkurencijom; **njihova relativna pozicija na tržištu ih stavlja u neku od četiri prethodno navedene situacije u spektru regulatornog fokusa**, potencijalno predstavljajući značajnu referentnu točku načina donošenja odluka (Higgins i Liberman, 2018). Stoga, smatra se da je prilikom istraživanja načina donošenja odluka o ulaganjima u eksploracijske inovacije u kontekstu novih poduzetničkih pothvata bitno uzeti u obzir kako poduzeća, odnosno osnivački timovi, percipiraju svoju poziciju u odnosu na poziciju konkurenata, odnosno donose li odluke na

temelju konkurentskih pozicija ili im ne pridaju toliku važnost. Ovdje je bitno istaknuti fokus na prevenciju jer on, sukladno literaturi, prilikom dosezanja ciljeva sadrži dodatnu dozu predostrožnosti; odnosno pri donošenju odluka uvijek unosi dozu opreza što je povezano sa strategijom „budnosti“ (engl. *vigilant*) koja odražava oprez i izbjegavanje mogućih problema, te je povezana s fokusom na prevenciju (Crowe i Higgins, 1997). Naime, fokus na prevenciju prilikom donošenja odluka implicira želju za postizanjem što veće sigurnosti da će se donijeti prava odluka (Gada i sur., 2021a; Gada i sur., 2021b). Iz tog razloga teško je pretpostaviti kako će reagirati bez da istraže više aspekata konkurentskog ponašanja, odnosno bez da imaju „benchmark“ koji im smanjuje nesigurnost prilikom donošenja riskantnih odluka. Nastavno na navedeno, literatura sugerira kako će timovi s fokusom na prevenciju, naspram timova s fokusom na promociju, prilikom donošenja odluka o ulaganju u rizičnije (eksploracijske) aktivnosti detaljnije razmotriti svoju poziciju na tržištu u odnosu na konkurenciju, uz potencijalne resurse i sposobnosti koje imaju na raspolaganju u tom trenutku (McMullen i sur., 2009).

Uzevši u obzir sve navedeno, osim konkurentskog intenziteta na tržištu na kojem poduzeće posluje, a u kontekstu istraživanja motivacije prilikom dosezanja postavljenih ciljeva, postoji još jedan bitni čimbenik koji može utjecati na odluke, a to je **relativna pozicija poduzeća na tržištu** (Han i sur., 1998; McMullen i sur., 2009; Rusetski i Lim, 2011). Stanje u kojem se poduzeće nalazi na tržištu, a koje podrazumijeva usporedbu s konkurencijom u trenutku donošenja odluka, može za poduzeće (s aspekta regulatornog fokusa) predstavljati situaciju „dobitka“, „ne-dobitka“, „gubitka“ i „ne-gubitka“, te po dosadašnjem saznanju, literatura nije razjasnila kako i hoće li će se timovi drukčije ponašati u kontekstu inovacije poslovnog modela kada se uzmu u obzir relativne pozicije na tržištu koje im daju naznake iz okoline (Marcel i sur., 2010), ali i ukazuju na to koliko su uspješni u dosezanju postavljenog cilja.

Zaključno, kako se u ovom istraživanju ispituje odnos regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela, bitno je uzeti u obzir i ulogu relativne pozicije poduzeća na tržištu s obzirom da se poduzetnički pothvati u inicijalnim fazama svog poslovanja moraju i aktivno prilagođavati promjenjivom okruženju, što vodi ka **trećem istraživačkom pitanju**:

*Ima li relativna pozicija poduzeća na tržištu moderacijsku ulogu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa osnivačkog tima poduzetničkog pothvata i inovacije poslovnog modela?*

## 1.2. Predmet istraživanja

Sukladno predstavljenom problemu istraživanja, identificirani su sljedeći **istraživački jazovi** koji su se željeli adresirati ovim istraživanjem: 1) oskudica istraživanja motivacijskog pristupa dosezanja ciljeva (regulatornog fokusa) u kontekstu osnivačkih upravljačkih timova novih poduzetničkih pothvata, 2) oskudica istraživanja inovacije poslovnih modela u kontekstu osnivačkih upravljačkih timova novih poduzetničkih pothvata, 3) prostor za unaprjeđenje operacionalizacije konkurentskog intenziteta u području istraživanja regulatornog fokusa i 4) identifikacija alternativnih referentnih točaka koje imaju potencijal razjasniti pitanje sklonosti osnivačkih upravljačkih timova s fokusom na prevenciju ka rizičnijim aktivnostima prilikom donošenja odluka. Nastavno na identificirane istraživačke jazove, **predmet** ovog **istraživanja** jest:

*Ispitivanje uloge (ne)usklađenosti motivacijskih osobina osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkog pothvata u kontekstu inovacije njihova poslovnog modela, uz ispitivanje graničnih učinaka konkurentskog intenziteta i relativne pozicije poduzetničkog pothvata na tržištu na pretpostavljenu vezu.*

Prvenstveno, pregled literature je ukazao na **važnost istraživanja osnivačkih timova**, jer se sve više novih poduzetničkih pothvata inicira i realizira timski (Senyard, 2015) što je uvelike prepoznato u novijim istraživanjima u području menadžmenta i poduzetništva (Zhang i sur., 2022; Fuel i sur., 2022; Klotz i sur., 2014; Healey i sur., 2021). Brojna istraživanja ukazala su i na važnost proučavanja različitosti u osnivačkim timovima (Shepherd i sur., 2021), a **literatura sugerira daljnja istraživanja motiva, motivacije i ciljeva članova poduzetničkog osnivačkog tima** (Bolzani i sur., 2019; Shepherd i sur., 2021).

Motivacijski pristup prilikom dosezanja ciljeva (regulatorni fokus) predstavlja *relativno stabilnu osobinu prema kojoj se pojedinci razlikuju kada dosežu postavljene ciljeve, a postoje dvije odvojene i neovisne samo-regulacije: promocija i prevencija* (Higgins, 1997). Kao što je objašnjeno u problemu istraživanja, fokus na promociju je osjetljiviji na prisutnost ili odsutnost pozitivnih ishoda („dobitaka“ i „ne-dobitaka“), a fokus na prevenciju je osjetljiviji na odsutnost ili prisutnost negativnih ishoda („ne-gubitaka“ i „gubitaka“) (Higgins i sur., 2001). Teorija regulatornog fokusa je široko prihvaćena u različitim područjima istraživanja, među kojima su i područje strateškog upravljanja (Tuncdogan i sur., 2015; Ahmadi i sur., 2017; Huang i sur., 2021) i područje poduzetništva (Bryant, 2009; Hmieleski i Baron, 2008; Kanze i sur., 2018; Brockner i sur., 2004; Cooper i sur., 2016; Burmeister-Lamp i sur., 2012) te je pregled literature

ukazao na *važnost istraživanja motivacijskog pristupa doseganja ciljeva (regulatornog fokusa) na višim razinama istraživanja*, kao i na *važnost ispitivanja potencijalnih različitosti ili komplementarnosti regulatornih fokusa na višim jedinicama istraživanja* (Higgins i Pinelli, 2020). Sukladno navedenom, ovo istraživanje fokusira se na proučavanje uloge regulatornog fokusa osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkog pothvata kao značajnog prethodnika načina donošenja odluka u poduzetničkim pothvatima (de Mol i sur., 2015; Bolzani i sur., 2019).

Kako poduzetničke aktivnosti obuhvaćaju puno više od pokretanja nove poslovne organizacije, pothvati neprestano pokušavaju razvijati svoj poslovni model, pritom ističući važnost fokusa na inovaciju (Brockner i sur., 2004), a literatura naglašava kako bilo koja poduzetnička aktivnost predstavlja izbor u vidu daljnjeg razvoja poslovnog modela, jer je poduzetništvo suštinski vezano za inovaciju poslovnog modela (Foss i Saebi, 2017). **Inovacija poslovnog modela** „*predmetom inovacije smatra poslovni model umjesto proizvoda ili procesa*“ (Clauss, 2017, str. 387), te uključuje strateški fokus kroz menadžersku proaktivnost i sustavne strateške procese u osmišljavanju i dizajniranju poslovnih modela (Martins i sur., 2015). Istraživanje poslovnih modela postaje sve važnije područje istraživačkog interesa (Guckenbiehl i de Zubielqui, 2022), a unatoč velikoj razini neusuglašenosti po pitanju definicija i operacionalizacije poslovnih modela, jedna od široko prihvaćenih definicija **poslovnih modela** jest da *uključuje ponudu vrijednosti, stvaranje vrijednosti i hvatanje vrijednosti kao međusobno povezane dimenzije* (Teece, 2010; Foss i Saebi, 2017; Clauss, 2017). Također, u literaturi o poslovnim modelima široko je prihvaćena i klasifikacija poslovnih modela na razlikovanje inovacije poslovnog modela i prilagodbe poslovnog modela (Foss i Saebi, 2017; Saebi i sur., 2017), a temeljna razlika u motivaciji jest da se inovacijom poslovnih modela želi oblikovati tržište ili industrija stvaranjem disruptivnih inovacija, a prilagođavanjem poslovnog modela promjenjivim vanjskim uvjetima želi se postići usklađenost s okolinom (Saebi i sur., 2017).

U početnim fazama poslovanja, novi pothvati trebaju inovirati i prilagođavati svoj poslovni model u svrhu rasta i opstanka na tržištu, te balansirati između eksploracije i eksploatacije (Kammerlander i sur., 2015) što predstavlja veliki izazov za poduzetničke pothvate s ograničenim resursima (Collins, 2016; Dopfer i sur., 2017). Međutim, inovacija poslovnog modela je dio razvoja modela koji vodi do uistinu novih otkrića, potencijalne disrupcije tržišta i razlikovanja pothvata od konkurencije (Benner i Tushman, 2001; Alexiev i sur., 2010). Stoga se fokus ovog istraživanja stavlja na **eksploracijsku inovaciju poslovnih modela: inovaciju koja proizlazi iz novih tehnoloških potencijala i kreativnih koncepta te ima potencijal stvaranja**

*originalnih proizvoda* (Hughes i sur., 2020), i koja predstavlja bilo kakvu radikalnu inovaciju koja je nastala kako bi zadovoljila nove tržišne zahtjeve, ponudila novi dizajn ili kreirala nova tržišta (Jansen i sur., 2006; Kraft i Bausch, 2016). Naposljetku, zbog toga što literatura sugerira da se osnivački timovi razlikuju od isključivo upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010), ovo istraživanje fokusira se na proučavanje uloge regulatornog fokusa članova osnivačkog tima poduzetničkog pothvata u kontekstu njihove sklonosti inovaciji poslovnih modela.

Iako je fokus ovog istraživanja na inovaciji poslovnih modela, jer se radi o svojstvenom ponašanju poduzetničkih pothvata, ne smije se zanemariti činjenica da novi pothvati, osim rasta, trebaju osigurati i opstanak u inicijalnim fazama poslovanja; drugim riječima, oni aktivno prilagođavaju poslovni model promjenjivom okruženju (Saebi i sur., 2017). Iako prilagodba poslovnog modela nije predmet ovog istraživanja, već se promatra sklonost inovaciji poslovnih modela, bitno je istaknuti kako odstupanje od inovacije poslovnih modela može proizići iz različitih konkurentskih utjecaja, što je pak povezano s opstankom pothvata na tržištu. Drugim riječima, inovacija poslovnog modela je eksploracijska aktivnost, a prilagodba modela je eksploatacijska aktivnost. Ne samo da je balansiranje između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti veliki izazov za mala i srednja poduzeća (Kammerlander i sur., 2015), također je i izazov za nove pothvate u inicijalnim fazama poslovanja. Stoga, prilikom istraživanja inovacije poslovnih modela novih pothvata, potrebno je uzeti u obzir potencijalne utjecaje iz okoline. Jedan od bitnih utjecaja iz okoline za novi poduzetnički pothvat jest utjecaj konkurencije (Wallace i sur., 2010; Hashai i Markovich, 2017; Adomako, 2017), jer utječe na identifikaciju potencijalnih noviteta na tržištu, kao i na percepciju donositelja odluka o uspjehu prilikom doseganja ciljeva (Kammerlander i sur., 2015). Prethodna istraživanja pokazuju da ***učinak regulatornog fokusa pojedinaca na njihovo ponašanje ovisi o kontekstu*** (Hmieleski i Baron, 2008; McMullen i sur., 2009), kao i da konkurentski intenzitet djeluje kao situacijski poticaj koji je u interakciji s regulatornim fokusom donositelja odluka te predstavlja referentnu točku prilikom donošenja odluka (Kammerlander i sur., 2015; Higgins i Liberman, 2018).

Konkurentski intenzitet predstavlja *situaciju žestokog suparništva među akterima u industriji u kojoj ponašanje jedne organizacije uvelike ovisi o postupcima konkurentskih poduzeća, a vodi ka visokoj razini nepredvidljivosti te umanjenju mogućnosti rasta* (Auh i Menguc, 2005). Kompetitivno intenzivna okruženja karakterizira oštra konkurencija u kojoj poduzeća trebaju imati sposobnost odgovaranja na poteze konkurenata; ratovi cijena i visoki promotivni troškovi (Jaworski i Kohli, 1993; Atuahene-Gima i Ko, 2014; Ndubisi i sur., 2020) te povećana konkurencija zahtijevaju od poduzeća da pojačaju svoj angažman i u eksploracijskim i

eksploatacijskim aktivnostima poduzeća (Auh i Menguc, 2005; Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017), a dosadašnja istraživanja ukazuju na nekonzistentne rezultate uloge konkurentskog intenziteta na vezu regulatornog fokusa i eksploracijskih aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017; Tuncdogan i sur., 2017).

Teorija pozornosti (Ocasio, 1997) sugerira da će se donositelji odluka različito ponašati u različitim situacijama konkurentskog intenziteta, ovisno o tome kako percipiraju navedenu situaciju, što pak ovisi o tome kojim pitanjima pridaju važnost. Prema principu pozornosti, fokus pozornosti pojedinih donositelja odluka potaknut je karakteristikama situacija s kojima se suočavaju, a takva usmjerena pozornost izravno oblikuje ponašanje pojedinaca (Ross i Nisbett, 1991; u Ocasio, 1997). Shodno tome, donositelji odluka će se različito ponašati ovisno o tome kako percipiraju situaciju visoko intenzivne konkurencije, odnosno percipiraju li je kao „ne(dobitak)“ ili „ne(gubitak)“. Naime, motivacija predstavlja poticaje koji tjeraju poduzeće na akciju te se odnosi na percipirani „ne(dobitak)“ ili „ne(gubitak)“ koji proizlazi iz uvjerenja poduzeća hoće li poduzimanje akcije dovesti do stjecanja prednosti ili će nepoduzimanje akcije dovesti do određenog gubitka (Smith i sur., 2005; Higgins i Pinelli, 2020). S obzirom da regulatorni fokus predstavlja relativno stabilnu osobinu vezanu uz motivaciju prilikom dosezanja ciljeva, promatra se u odnosu na određenu referentnu točku, odnosno „status quo“, koja, između ostalog, može biti nečije trenutno stanje (Kahneman i Tversky, 1979) te su ishodi definirani kao „gubici“ naspram „dobitaka“, to jest, negativne naspram pozitivnih promjena, s obzirom na to stanje (Higgins i Liberman, 2018). Kada je referentna točka (trenutno stanje) „status quo“, onda svaki negativni ishod (tj. promjena na „gore“) predstavlja „ne-dobitak“ ili „gubitak“ i svaki pozitivan ishod (tj. promjena na „bolje“) predstavlja „dobitak“ ili „ne-gubitak“ (Higgins i Liberman, 2018). Povezujući navedeno s istraživanjem uloge konkurencije, literatura ističe kako organizacijske karakteristike poput prethodno navedenih performansi mogu služiti kao motivacija za djelovanje poduzeća (Agnihotri i Bhattacharya, 2020; O’Dwyer i Gilmore, 2019), jer poduzećima predstavljaju točku na koju se referiraju prilikom donošenja odluka. Sukladno navedenom, smatra se kako konkurentski intenzitet predstavlja bitnu naznaku iz okoline (Marcel i sur., 2010) kojoj donositelji odluka novih poduzetničkih pothvata pridaju značajnu pozornost (Ocasio, 1997).

Kao što je prethodno istaknuto, dosadašnja istraživanja konkurentskog intenziteta s regulatornim fokusom uzela su u obzir referentnu točku s kojim se donositelj odluka s određenim regulatornim fokusom susreće (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2017), međutim, radi se o percipiranom konkurentskom intenzitetu koji nužno ne predstavlja



objektivno visoko konkurentno intenzivnu industriju, što predstavlja nedostatak u prethodnim istraživanjima regulatornog fokusa i konkurentskog intenziteta. Nastavno na navedeno, ovo istraživanje fokusira se na ispitivanje uloge konkurentskog intenziteta, u kontekstu regulatornog fokusa osnivačkog upravljačkog tima pothvata i inovacije poslovnih modela, s novo predloženom operacionalizacijom koja uzima u obzir referentnu točku (Higgins i Liberman, 2018) i istovremeno objektivno mjeri konkurentski intenzitet industrije.

Pregled literature također je ukazao da su donositelji odluka podložni većem broju referentnih točaka istovremeno (Higgins i Liberman, 2018), a prema teoriji pozornosti (Ocasio, 1997), vanjski znakovi predstavljaju izvor subjektivnih zaključaka na koje se donositelji odluka oslanjaju bez snošenja troškova aktivnog prikupljanja i procjena novih podataka (Mischel, 1977; u Marcel i sur., 2010). Pristup naznake (Marcel i sur., 2010) ukazuje da različitost u kognitivnim okvirima donositelja odluka u poduzeću ima značajnu ulogu u tome razlikuju li se poduzeća prema tome kako odgovaraju na konkurentske akcije, a osnovna pretpostavka istraživanja pomoću pristupa naznaka jest da konkurentske radnje sadrže ugrađene signale koje druga poduzeća moraju obraditi i procijeniti (Haveman, 1993). Kako je vjerojatnije da će donositelji odluka primijetiti i reagirati na radnje koje su javne ili vidljive (MacMillan i sur., 1985), za nove poduzetničke pothvate koji su resursno ograničeni, jedna od takvih vidljivih naznaka također može biti pozicija koju zauzimaju na tržištu, odnosno činjenica zauzimaju li poziciju lidera ili ne, kao i njezina promjenjivost u inicijalnim fazama poslovanja.

Poduzeća mogu zauzeti različite pozicije na tržištu (Kotler i Keller, 2016), točnije (1) poziciju lidera koja podrazumijeva da poduzeće ima najveći tržišni udio te implementira (najčešće) obrambene strategije, (2) poziciju izazivača koja podrazumijeva da poduzeće zauzima poziciju odmah iza lidera te implementira strategije napada s kojima želi sustići lidera, (3) poziciju sljedbenika koja podrazumijeva da poduzeće zauzima poziciju iza lidera i izazivača te da implementira strategije sljedbeništva s kojima želi pratiti lidera i (4) poziciju „nišera“ (specijalista) koja podrazumijeva zauzimanje malog tržišnog udjela, jer se u poslovanju specijalizira u određenom području te na taj način razlikuje od ostalih aktera na tržištu. Zbog toga što se u ovom istraživanju istražuje regulatorni fokus donositelja odluka, odnosno percipiraju li donositelji odluka poziciju na tržištu kao „ne(dobitak)“ ili „ne(gubitak)“, pozicije

na tržištu promatraju se kao binarna stanja. Drukčije rečeno, pothvati ili zauzimaju lidersku poziciju ili ne zauzimaju lidersku poziciju<sup>2</sup>.

Kako se regulatorni fokus donositelja odluka očituje u njihovom strateškom fokusu, oni mogu odlučiti naglasiti obrambene ili napadačke strategije kao rezultat različitih percepcija okruženja: obrambene strategije imaju za cilj sprječavanje konkurentskih napada i/ili smanjenje gubitaka ako se takav napad dogodi, dok strategije napada imaju za cilj poboljšanje konkurentske pozicije poduzeća (Yannopoulos, 2007; u Rusetski i Lim, 2011). Drugim riječima, obrambene strategije usmjerene su na izbjegavanje gubitaka, dok su strategije napada usmjerene na osiguravanje dobitaka. Literatura ukazuje da donositelje odluka poduzeća sa snažnijom tržišnom pozicijom (kao što je liderska pozicija) pokreću osjećaji odgovornosti što rezultira preferiranjem „status quo“-a te da će snažni konkurentski položaj poduzeća utjecati na sklonost menadžera prema obrambenim strategijama jer je vodstvo na tržištu nesigurna pozicija (McMullen i sur., 2009). Prema pristupu naznake, Marcel i sur. (2010) ističu kako su razlike u kognitivnim okvirima donositelja odluka sustavno povezane s time kako će se poduzeće ponašati jer subjektivne percepcije donositelja odluka utječu na to kako vide konkurentsko okruženje (Lant i Baum, 1995, u Marcel i sur., 2010), što pak utječe na njihovo donošenje odluka.

Kao što je prethodno navedeno, osim trenutnog stanja, važne referentne točke prilikom donošenja odluka mogu biti društvene usporedbe koje mogu intenzivirati i pozitivno i negativno iskustvo (Higgins i Liberman, 2018). Uzimajući poziciju poduzeća na tržištu u istraživanju regulatornog fokusa u odnosu na konkurenciju kao referentnu točku (McMullen i sur., 2009), timovi će se, ovisno nalaze li se u području „dobitka“ (+1) odnosno „ne-gubitka“ (0) (npr. lider ili blizu liderskim pozicijama) ili „gubitka“ (0) odnosno „ne-dobitka“(-1) (npr. daleko od liderskih pozicija), ponašati drugačije u vidu donošenja odluka o inovaciji poslovnog modela (McMullen i sur., 2009; Higgins i Liberman, 2018). Drukčije rečeno, pozicija lidera za fokus na promociju vjerojatno predstavlja situaciju „+1“, dok za fokus na prevenciju predstavlja situaciju „0“. S druge strane, pozicija ne-lidera za fokus na promociju vjerojatno predstavlja situaciju „0“, a za fokus na prevenciju situaciju „-1“. Stoga se pretpostavlja da relativna pozicija na tržištu, u kontekstu uloge koju poduzeće zauzima na tržištu, predstavlja značajnu referentnu točku osnivačkih timova poduzetničkih pothvata u kontekstu donošenja odluka o inovaciji

---

<sup>2</sup> Ovdje je bitno istaknuti da poduzeća koja zauzimaju poziciju „nišera“ vjerojatno drukčije percipiraju domene „ne(dobitka)“ ili „ne(gubitka)“, no kako ovu poziciju na tržištu nije moguće (uz iznimke) ostvariti u inicijalnim fazama poslovanja, odnosno kako se ista najčešće ostvaruje u dugom roku (nakon etabliranja na tržištu), smatra se kako se ista ne odnosi na stanja novoosnovanih pothvata na tržištu.

poslovnih modela, jer pothvati promatraju i trenutnu poziciju u kojoj se nalaze i uspoređuju je s konkurentima s obzirom da se radi o jasnoj i vidljivoj naznaci iz okoline (Marcel i sur., 2010). Novi pothvat koji ima poziciju lidera nalazi se u „boljoj“ situaciji u odnosu na konkurenciju te će mu vjerojatno cilj biti očuvanje tržišne pozicije, dok se pothvat koji nema leadersku poziciju nalazi u „lošijoj“ situaciji od konkurencije te će mu vjerojatno cilj biti dosezanje leaderske pozicije. Stoga, ovisno o motivaciji prilikom dosezanja postavljenih ciljeva (regulatornom fokusu) i poziciji koju zauzimaju na tržištu, smatra se da će ponašanje osnivačkog tima varirati u kontekstu ulaganja u riskantnije aktivnosti (Higgins i Pinelli, 2020).

Zaključno, zbog toga što literatura ne razjašnjava u kojim situacijama će poduzetnički osnivački timovi s različitim regulatornim fokusima biti skloniji inovaciji poslovnih modela, smatra se da relativna pozicija na tržištu može pružiti dodatna objašnjenja. Prema teoriji naznaka (Marcel i sur., 2010), *relativna pozicija na tržištu predstavlja vidljiv i jasan signal poduzetničkim pothvatima, jer se odnosi na natjecateljsku poziciju koju pothvat zauzima na tržištu te se smatra da predstavlja referentnu točku koja će moći razjasniti kako konkurentske naznake iz okoline utječu na donositelje odluka s različitim regulatornim fokusima po pitanju ulaganja u eksploracijske inovacije*. Stoga se ovo istraživanje fokusira na ispitivanje uloge relativne pozicije na tržištu koja predstavlja alternativnu ili drugu referentnu točku (koja predstavlja trenutno stanje i društvenu usporedbu s konkurencijom) u kontekstu načina ponašanja osnivačkih upravljačkih timova s različitim regulatornim fokusima, a u vidu inovacije poslovnih modela.

Nastavno na izloženi predmet istraživanja, u tablici 1. je dan prikaz definicija koncepata korištenih u ovom istraživanju.

**Tablica 1. Pregled prihvaćenih definicija koncepata istraživanja**

<b>Istraživački koncept / Indikator</b>	<b>Prihvaćena definicija / Autor(i)</b>
<i>Osnivački upravljački tim novog pothvata</i>	Tim pojedinaca koji su osnovali pothvat ili su bili uključeni u njega od njegova početka (Eesley i sur., 2014) te koji zajedno; vode poduzeće, donose strateške odluke i dijele odgovornost za te odluke (Brinckmann i Hoegl, 2011).
<i>Regulatorni fokus</i>	Relativno stabilna osobina po kojoj se pojedinci razlikuju u svojim pristupima i motivacijama prilikom dostizanja ciljeva, a postoje dvije odvojene i neovisne samo-regulacijske orijentacije: promocija i prevencija (Higgins, 1997).
<i>Eksploracijska inovacija poslovnog modela</i>	<p>Inovacija poslovnog modela „predmetom inovacije smatra poslovni model umjesto proizvoda ili procesa“ (Clauss, 2017, str. 387) te se radi o procesu kojim menadžment aktivno inovira poslovni model kako bi poremetio tržišne uvjete (Saebi i sur., 2017).</p> <p>Eksploracijska inovacija je inovacija koja se temelji na novim tehnološkim mogućnostima i kreativnim idejama za oblikovanje novih i uistinu različitih proizvoda (Hughes i sur., 2020).</p> <p>Eksploracijska promjena poslovnog modela implicira eksperimentiranje s disruptivnim pristupom i učenje tijekom tog procesa (Osievskyy i Dewald, 2015).</p>
<i>Konkurentski intenzitet</i>	Situacija žestokog suparništva među akterima u industriji u kojoj ponašanje jedne organizacije uvelike ovisi o postupcima konkurentskih poduzeća, a vodi ka visokoj razini nepredvidljivosti te umanjenju mogućnosti rasta (Auh i Menguc, 2005).
<i>Relativna pozicija na tržištu</i>	Indikator - binarno stanje: <i>leaderska tržišna pozicija ili ne-liderska tržišna pozicija.</i>

**Izvor:** Izrada autorice

### 1.3. Ciljevi istraživanja

Nastavno na izloženi problem i predmet istraživanja, koji su proizašli iz pregleda literature (koji će biti prikazan u poglavlju 2 ovog rada), identificirana je potreba za nastavkom istraživanja po pitanju uloge komplementarnosti ili različitosti članova osnivačkih timova novih pothvata (u vidu njihova motivacijskog pristupa prilikom dosezanja ciljeva) u inovaciji poslovnog modela pothvata, uzimajući u obzir konkurentski intenzitet industrije u kojoj pothvat posluje i relativnu poziciju na tržištu koju pothvat zauzima. Drugim riječima, istražuje se razlikuju li se (i na koji način) osnivački timovi poduzetničkih pothvata u vidu sklonosti ulaganja u inovaciju poslovnog modela ovisno o sličnosti ili različitosti njihova motivacijskog pristupa prilikom dosezanja ciljeva, te mijenja li se ta sklonost kod različitih vrsta timova ovisno o konkurentskom intenzitetu i poziciji na tržištu. Sukladno navedenom, **glavni cilj istraživanja** jest:

*Ispitati ulogu (ne)usklađenosti motivacijskih osobina prilikom dosezanja ciljeva osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkog pothvata u kontekstu inovacije poslovnog modela, uzimajući u obzir granične učinke konkurentskog intenziteta i pozicije pothvata na tržištu.*

**Znanstveni ciljevi** istraživanja su:

- 1) ispitati ulogu psihološkog profila donositelja odluka poduzetničkog pothvata u vidu (ne)usklađenosti članova osnivačkih timova po pitanju njihovih kroničnih regulatornih fokusa u kontekstu inovacija poslovnih modela poduzetničkih pothvata,
- 2) ispitati granične učinke konkurentskog intenziteta na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacija njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja,
- 3) ispitati granične učinke relativne pozicije poduzeća na tržištu (lider ili ne) na vezu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacija njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja, i
- 4) ispitati granične učinke interakcije konkurentskog intenziteta i relativne pozicije poduzeća na tržištu (lider ili ne) na vezu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacija poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja.

**Empirijski ciljevi** istraživanja su:

- 1) ispitati postoji li izravan učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata na inovaciju poslovnog modela,
- 2) ispitati ovisi li učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata na inovaciju poslovnog modela o konkurentskom intenzitetu,
- 3) ispitati ovisi li učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata na inovaciju poslovnog modela o relativnoj poziciji na tržištu,
- 4) ispitati ovisi li učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata na inovaciju poslovnog modela istovremeno o konkurentskom intenzitetu i relativnoj poziciji na tržištu.

**Operativno-pragmatični ciljevi** istraživanja su:

- 1) razviti preporuke poduzetničkim pothvatima u vidu inovacije poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja u odnosu na razinu konkurentskog intenziteta u industriji u kojoj posluju i njihove relativne pozicije na tržištu,
- 2) razviti preporuke poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima u kontekstu optimalnog osnivačkog tima poduzetničkog pothvata ovisno o cilju pothvata, s naglaskom na različitosti u ponašanju timova u visoko i nisko konkurentnim industrijama i prema pozicijama koje zauzimaju na tržištu, i
- 3) razviti preporuke za javne politike vezane za industrije s različitim razinama intenziteta konkurencije.

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

Istraživanje se dijeli na teorijski dio i empirijski dio, u sklopu kojih su u svrhu ostvarenja ciljeva doktorske disertacije korištene različite znanstvene metode.

Prvi dio istraživanja odnosio se na pretraživanje relevantne znanstvene literature te su u ovom dijelu primijenjene sljedeće metode (Tkalac Verčić i sur., 2011; Zelenika, 2000): metoda kompilacije (preuzimanje tuđih rezultata istraživanja sa svrhom generiranja novih spoznaja), metoda deskripcije (opisivanje činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja), metoda

komparacije (uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa te utvrđivanje njihovih sličnosti u ponašanju i intenzitetu i isticanje razlika među njima), metoda klasifikacije (sistematska podjela općeg pojma na posebne pojmove koje opći pojam obuhvaća), metoda analize (rašćlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove), metoda sinteze (povezivanje jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele), metoda generalizacije (uopćavanje pojmova u zaključke), metode indukcije i dedukcije (donošenje zaključaka o predmetnim pojavama) i metode apstrakcije i konkretizacije (izdvajanje nebitnih i isticanje bitnih elemenata predmeta istraživanja).

Drugi dio istraživanja odnosio se na empirijsko istraživanje za čiju je provedbu korištena metoda kvazi-eksperimentalnog faktorskog dizajna između subjekata. Navedeni dizajn se koristio jer se radi o istraživanju u kojem se istražuju učinci više razina više nezavisnih varijabli, od kojih se dvije varijable manipuliraju (konkurentski intenzitet i relativna pozicija na tržištu), a jedna ne manipulira, jer se radi o isključivom obilježju istraživačke jedinice (vrsta osnivačkog tima prema regulatornom fokusu) (Jhangiani i sur., 2019). Kao visoko kontrolirano eksperimentalno okruženje i instrument prikupljanja primarnih podataka korištena je metoda aktivnog igranja uloga (Hsu i sur., 2017) uporabom virtualne stvarnosti, odnosno poslovne simulacije. Program koji se koristio je poslovna simulacija *Hubro Marketing* (Hubro Education, 2021) u kojoj ispitanici (studenti diplomskog studija poslovne ekonomije) u timovima od po dva člana zauzimaju uloge osnivačkih upravljačkih timova novog pothvata. Intervencijom istraživača, a u svrhu podjednake zastupljenosti istraživanih jedinica, timovi su formirani podjelom ispitanika prema njihovom dominantnom regulatornom fokusu u tri vrste tima: tim *Promocija*, tim *Prevenција* i *Neusklađeni tim*. Svi pothvati (timovi) započinju simulaciju u identičnoj tržišnoj situaciji donoseći strateške i taktičke odluke o razvoju svog poslovnog modela upravljajući pothvatom tijekom osam kvartala poslovanja te oba člana tima imaju podjednaku razinu odgovornosti pri donošenju odluka. Timovi odluke donose u kontekstu alokacije resursa na kvartalnoj razini te mogu, ali ne moraju, odlučiti ulagati u istraživanje i razvoj novih tehnologija (što predstavlja operacionalizaciju eksploracijske inovacije poslovnog modela).

Nastavno na provedbu kvazi-eksperimenta u svrhu prikupljanja podatka, znanstvena metoda koja se primijenila u empirijskom dijelu istraživanja jest metoda testiranja značajnosti nulte hipoteze (engl. *null hypothesis significance testing*), točnije metoda statističkog zaključivanja kojom se eksperimentalni čimbenik testira protiv hipoteze da nema učinka ili veze na temelju danog opažanja (Diamantopoulos i sur., 2023). Statistička metoda koja se koristila za testiranje

značajnosti istraživačkih hipoteza je hijerarhijska višestruka linearna regresija u statističkom paketu SPSS 24 (Aiken i West, 1991; Jaccard i Turrisi, 2003; Cohen i sur., 2002), uz dodatnu pomoć alata za procjenu regresijskih modela koji omogućuje istovremenu procjenu glavnih i interakcijskih učinaka: PROCESS Macro 4.2 (Hayes, 2022).

### **1.5. Znanstveni doprinos**

Pregled literature poduzetničkih (osnivačkih) timova ukazuje da se poduzetnički (osnivački) timovi značajno razlikuju od samo upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010), te ukazuje i na oskudicu istraživanja ove istraživačke jedinice po pitanju kognitivno-motivacijskih prethodnika prilikom donošenja odluka o inovaciji poslovnih modela poduzetničkih pothvata (de Mol i sur., 2015). Prateći sugestije teorije regulatornog fokusa o važnosti istraživanja sličnosti ili različitosti motivacijskih pristupa prilikom dosezanja ciljeva na višim razinama istraživanja (Higgins i Pinelli, 2020), temeljni znanstveni doprinos istraživanja jest ***pružanje uvida u ulogu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima poduzetničkih pothvata u kontekstu inovacije poslovnog modela u inicijalnim fazama poslovanja.***

Pregled literature pokazao je i da utjecaji iz poslovne okoline (Tuncdogan i sur., 2015), pa tako i percipirani konkurentski intenzitet (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2017), imaju bitnu ulogu u povezanosti regulatornih fokusa donositelja odluka i ulaganja u eksploracijske aktivnosti, koje predstavljaju aktivnosti načina inovacije poslovnog modela. Primjerice, Tuncdogan i sur. (2017) proveli su istraživanje na višim razinama te dokazali da je regulatorni fokus upravljačkog tima neke organizacijske jedinice ključni prethodnik razine njene eksploracijske inovacije, no koristili su odgovore top menadžera koji su ili bili dio menadžerskog tima ili su bili u najbližem kontaktu s timom, ističući kako zbog toga imaju realno mišljenje o regulatornom fokusu tima, no i ovdje se radi o percipiranoj mjeri regulatornog fokusa tima. Iako naglašavaju da njihovo istraživanje potvrđuje dokaze o vezi regulatornog fokusa s eksploracijom na višim razinama, i dalje ostaje neistraženo pitanje jesu li učinci isti ili ne kada se promatra (ne)usklađenost regulatornih fokusa upravljačkog tima umjesto mjere kolektiva putem percepcije top menadžera. Osim toga, uočen je empirijski nedostatak postojećih istraživanja, jer nije identificiran referentni okvir s kojim se donositelji odluka s određenim regulatornim fokusima susreću, a koji na objektivan način mjeri istraživani koncept. Drugim riječima, iako su prijašnja istraživanja aproksimirala konkurentske utjecaje na bazi percipiranih vrijednosti, nisu zahvatila kako poduzeća (timovi) iste stavljaju u referentni okvir prilikom planiranja svojih motivacijom-vođenih strategija „budnosti“ (engl. *vigilant*) ili



„žudnje“ (engl. *eagerness*). Iz tog se razloga u ovom istraživanju predlaže promatranje konkurentskog intenziteta kroz objektivnu mjeru, odnosno udaljenost od lidera u kontekstu postavljenog cilja poduzeća, jer se smatra da kontekstualizacija konkurentskog intenziteta kroz prizmu poduzeća, a na razini industrije, predstavlja značajno precizniji koncept od percipiranog konkurentskog intenziteta zbog toga što stvara referentne točke (Higgins i Liberman, 2018) na razini poduzeća, a istovremeno objektivno ukazuje na intenzitet konkurencije određene industrije. Validacija referentne točke osigurana je preliminarnim radnjama (upoznavanjem studenata na koji način mogu dobiti bolju ocjenu, odnosno ostvarenjem boljeg rezultata od ostalih konkurenata) te testirana tijekom simulacije postavljanjem anketnog pitanja grupama koliko je konkurencija utjecala na njihove odluke u simulaciji (Pekovic i sur., 2016). Smatra se kako predložena operacionalizacija konkurentskog intenziteta radi iskorak u odnosu na prethodna istraživanja regulatornog fokusa. Sukladno navedenom, znanstveni doprinos istraživanja jest *pružanje uvida o ulozi konkurentskog intenziteta u kontekstu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnog modela pothvata u inicijalnim fazama poslovanja, a koji pak istovremeno predstavlja referentne točke donositelja odluka i objektivno mjeri intenzitet konkurencije na razini industrije.*

Naposljetku, kako i relativna konkurentska pozicija poduzeća na tržištu predstavlja naznaku iz okoline (Marcel i sur., 2010), koja je ujedno i trenutno stanje (Kahneman i Tversky, 1979) i društvena usporedba s konkurencijom (Higgins i Liberman, 2018), smatra se da može dati dodatna objašnjenja uloge (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova prilikom inovacije poslovnih modela, jer predstavlja alternativnu i/ili drugu referentnu točku prilikom donošenja odluka o ulaganju u rizičnije (eksploracijske) aktivnosti. Shodno navedenom, znanstveni doprinos istraživanja jest *pružanje uvida o ulozi relativne pozicije pothvata na tržištu u kontekstu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnog modela pothvata u inicijalnim fazama poslovanja.*

Nastavno na navedeno, očekivani **znanstveni doprinos** doktorskog istraživanja jest kako slijedi:

- 1) proširenje spoznaja u literaturi poduzetništva u vidu inovacije poslovnih modela ovisno o (ne)usklađenosti karakteristika osobnosti vezanih za motivaciju prilikom dosezanja postavljenih ciljeva članova osnivačkih poduzetničkih timova,

- 2) ukazivanje na razlike osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkih pothvata prema (ne)usklađenosti njihovih regulatornih fokusa prilikom inovacije poslovnih modela,
- 3) unaprjeđenje teorije regulatornog fokusa u kontekstu osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i daljnjeg istraživanja povezanosti regulatornog fokusa s konkurentskim intenzitetom, s alternativnim načinom mjerenja koji u obzir uzima referentne točke za timove s (ne)usklađenim regulatornim fokusima i objektivno mjeri intenzitet konkurencije u određenoj industriji,
- 4) proširenje literature poduzetništva o tome kako (ne)usklađenost motivacijskih osobina upravljačkih osnivačkih timova utječe na sklonost inovaciji poslovnih modela i pružanje uvida o tome zašto neki upravljački osnivački timovi odlučuju povećati ili smanjiti ulaganje u eksploracijske inovacije ovisno o konkurentskom intenzitetu i
- 5) proširenje literature poduzetništva o tome kako (ne)usklađenost motivacijskih osobina upravljačkih osnivačkih timova utječe na sklonost inovaciji poslovnih modela i pružanje uvida o tome zašto neki upravljački osnivački timovi odlučuju povećati ili smanjiti ulaganje u eksploracijske inovacije ovisno o poziciji koju zauzimaju na tržištu.

**Primjena rezultata** doktorskog istraživanja očituje se u razvijanju preporuka različitim ključnim dionicima poduzetničkog ekosustava. Konkretno, nalazi ovog istraživanja informiraju nove poduzetničke pothvate o važnosti kognitivno-motivacijskih osobina članova osnivačkog tima prilikom donošenja odluka o inovaciji njihovih poslovnih modela, a ovisno o intenzitetu konkurencije u industriji u kojoj posluju i poziciji koju zauzimaju na tržištu. Nadalje, rezultati predstavljaju temelj za razvoj preporuka poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima u kontekstu optimalnog osnivačkog tima poduzetničkog pothvata koji planira komercijalizirati disruptivnu inovaciju, s naglaskom na različitosti u ponašanju timova ovisno o tome posluju li u visoko ili nisko konkurentnim industrijama, kao i u odnosu na poziciju koju zauzimaju na tržištu. Naposljetku, primjena rezultata istraživanja očituje se u razvijanju preporuka za javne politike vezane za industrije s različitim razinama konkurentskog intenziteta, a u vidu optimalnog planiranja investicijskih potpora za razvijanje i komercijalizaciju inovacija poslovnih modela novih poduzetničkih pothvata.

## **1.6. Dispozicija rada**

Disertacija se sastoji od ukupno šest poglavlja.

U **uvodnom dijelu (prvom poglavlju)** izložen je problem istraživanja, temeljem kojeg su identificirani istraživački jazovi te izvedena istraživačka pitanja, predmet istraživanja i ciljevi

istraživanja. Nastavno na navedeno, predstavljena je korištena metodologija te znanstveni doprinos istraživanja.

**Drugo poglavlje** usmjereno je na pregled literature istraživačkih koncepata. Prikazani su pregledi literature područja interesa, uključujući konceptualizacije i dimenzije istraživačkih koncepata, kao i dosadašnji nalazi istraživanja iz područja osnivačkih (poduzetničkih) timova, regulatornog fokusa, inovacije poslovnih modela, konkurentskog intenziteta i tržišne pozicije.

U **trećem poglavlju** predstavljene su istraživačke hipoteze zajedno s argumentacijom istih, a u **četvrtom poglavlju** detaljno je predstavljena metodologija istraživanja, uključujući istraživački dizajn, operacionalizaciju (mjere) koncepata i konstrukata korištenih u istraživanju, te proceduru provedbe istraživanja.

**Peto poglavlje** obuhvaća rezultate provedenog empirijskog istraživanja koji se odnose na analizu statističke snage istraživanja, preliminarnu analizu baze podataka, analizu pouzdanosti i valjanosti konstrukata istraživanja, izdvojene analize kovarijata spola i dobi, analizu provjere pretpostavki za korištenje višestruke linearne regresije, deskriptivnu statistiku istraživanja, analizu provjere manipulacija te testiranje hipoteza.

**Posljednje (šesto) poglavlje** obuhvaća raspravu o dobivenim rezultatima istraživanja (stavljajući ih u kontekst dosadašnjih nalaza u literaturi, te pružajući potencijalna alternativna objašnjenja neočekivanih rezultata), ograničenja i preporuke za buduća istraživanja te preporuke ključnim dionicima.

Na kraju rada nalazi se popis literature, popis tablica, slika i grafikona te prilozi, uključujući životopis autorice i popis objavljenih radova.

## 2. PREGLED LITERATURE

U ovom poglavlju dan je detaljni pregled relevantne znanstvene literature (Creswell i Creswell, 2018) iz područja poduzetništva, strateškog upravljanja, regulatornog fokusa i inovacije poslovnih modela.

U svrhu identifikacije dosadašnjih relevantnih nalaza u literaturi, prvo su analizirani sistematski pregledi literature i meta analize iz područja od interesa (Bolzani i sur., 2019; Huovinen i Pasanen, 2010; Shepherd i sur., 2021; Johnson i sur., 2015; Lanaj i sur., 2012; Higgins i Pinelli, 2020; Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2022), nakon čega je provedena dubinska analiza literature identifikacijom ključnih riječi i postavljanjem upita<sup>3</sup> u dvije citatne znanstvene baze podataka (Web of Science i Scopus), pregledom svih identificiranih radova na temelju naziva rada i analize sažetaka te naposljetku detaljnim proučavanjem odabranih radova relevantnih za predmet istraživanja (Creswell i Creswell, 2018).

Predstavljene su definicije i elementi koncepata istraživanja, zajedno s temeljnim nalazima u svakom od područja, vežući ih uz druge koncepte od interesa ovog istraživanja, dok je tablični prikaz svih relevantnih nalaza (zajedno s informacijama o načinu provedbe prethodnih istraživanja), koji pak informiraju predmet ovog istraživanja, naveden u Prilogu 1 ovog rada.

U Prilogu 1 dosadašnji su nalazi navedeni na način da su se prvo prikazali rezultati istraživanja koji su najuže povezani s konceptima ovog istraživanja, nastavno na što su prikazani i rezultati istraživanja koji neizravno informiraju predmet ovog istraživanja. Preciznije rečeno, prvo su navedeni nalazi istraživanja koja su istraživala konstrukt regulatornog fokusa donositelja odluka u odnosu s konkurentskim intenzitetom (i vezanim konstruktima poput kompleksnosti i dvosmislenosti okruženja) i konstruktima vezanima za inovaciju poslovnih modela (uključujući i eksploracijsku inovaciju i aktivnosti), a zatim nalazi istraživanja koja su istraživala konstrukt regulatornog fokusa donositelja odluka u odnosu s konkurentskim intenzitetom i drugim situacijskim čimbenicima. Nadalje, dan je i pregled nalaza istraživanja koja su ispitivala konstrukt regulatornog fokusa donositelja odluka u odnosu s konstruktima vezanima za inovaciju poslovnih modela (uključujući i eksploracijsku inovaciju, eksploracijske aktivnosti i sklonosti donositelja odluka rizičnim aktivnostima). Potom, prikazani su rezultati istraživanja

---

<sup>3</sup> Provedene su tri iteracije pretrage po ključnim riječima kako slijedi: 1) ALL=("regulatory focus") AND (ALL=("business model") OR ALL=(explor\*) OR ALL=(innovat\*)), 2) ALL=("regulatory focus" ) AND (ALL=("business model") OR ALL=(explor\*) OR ALL=(innovat\*)) AND (ALL=(competit\*) OR ALL=("market leader") OR ALL=("market position")) i 3) ALL=("regulatory focus") AND (ALL=("business model") OR ALL=(explor\*) OR ALL=(innovat\*)) AND (ALL=(competit\*) OR ALL=("market leader") OR ALL=("market position")) AND ALL = ("team").

koja su istraživala tržišne pozicije poduzeća, a koji su relevantni za ostale koncepte od interesa u ovom istraživanju. Naposljetku, navedeni su rezultati dodatnih relevantnih istraživanja koja neizravno informiraju predmet ovog istraživanja.

## 2.1. Poduzetnički (osnivački) timovi

Kao što je prethodno istaknuto u problemu istraživanja, literatura iz područja poduzetničkih i osnivačkih timova pobuđuje sve veći interes akademske zajednice (Zhang i sur., 2022; Uy i sur., 2021; Lyndon i Pandey, 2021; Fuel i sur., 2021; Chen i sur., 2020; Klotz i sur., 2014; Healey i sur., 2021), te teorija i praksa sve više ukazuju na važnost istraživanja timova u kontekstu pothvata, jer se sve više novih pothvata inicira i realizira **timski** (Senyard, 2015).

### 2.1.1. Pregled literature i konceptualizacija poduzetničkih (osnivačkih) timova

U recentnom pregledu istraživanja, Bolzani i sur. (2019) predlažu sljedeću konceptualizaciju poduzetničkih timova: „*skupina pojedinaca koji su uključeni u identifikaciju i traženje poslovnih prilika za osnivanje poduzeća, od kojih svaki ima značajan vlasnički udjel (10% ili više) u malom poduzeću u privatnom vlasništvu, i od kojih svaki igra značajnu ulogu u upravljanju i ima izravan utjecaj na strateške izbore poduzeća u trenutku osnivanja.*“ (2019, str. 88). Predložena konceptualizacija proizašla je iz opsežnog sustavnog pregleda literature 256 studija poduzetničkih (osnivačkih) timova, uključujući i dosadašnje sistematske preglede literature i meta analize iz područja poduzetničkih timova (Bolzani i sur., 2019), a čiji je sažeti prikaz dan u nastavku (tablica 2.).

**Tablica 2. Poduzetnički (osnivački) timovi: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza**

R.b.	Istraživanje	Godina	Publikacija	Fokus pregleda literature
1	Vyakarnam i Handelberg	2005	<i>International Small Business Journal</i>	Odnos poduzetničkih (osnivačkih/upravljačkih timova) timova i organizacijskog učinka
2	Schjoedt i Kraus	2009	<i>Management Research News</i>	Razumijevanje definicije poduzetničkih timova i njihova utjecaja na performanse
3	Huovinen i Pasanen	2010	<i>Journal of Management &amp; Organization</i>	Usporedba poduzetničkih i upravljačkih timova
4	Carland i Carland Jr.	2012	<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>	Različitosť utjecaja pojedinačnog poduzetnika u poduzetničkim timovima

5	Klotz i sur.	2014	<i>Journal of Management</i>	Timovi novih pothvata
6	de Mol i sur.	2015	<i>International Journal of Management Reviews</i>	Kognitivne karakteristike poduzetničkih timova
7	Jin i sur.	2017	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	Realni učinak sastava poduzetničkih timova na performanse novog pothvata
8	Bolzani i sur.	2019	<i>Foundations and Trends in Entrepreneurship</i>	Poduzetnički timovi

**Izvor:** Izrada autorice, prilagođeno prema Bolzani, D., Fini, R., Napolitano, S. i Toschi, L. (2019) "Entrepreneurial Teams: An Input-Process-Outcome Framework", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*. 15(2), str 56–258.

U kontekstu dosadašnjih istraživanja poduzetničkih (osnivačkih) timova, pregled Vyakarnam i Handelberg (2005) analizirao je odnos između poduzetničkih timova i organizacijskog učinka, oslanjajući se na utvrđenu literaturu o vrhovnim upravljačkim timovima, a u svrhu boljeg razumijevanja utjecaja osnivačkih/upravljačkih timova na performanse novih poduzetničkih pothvata. Predložili su da se, uz demografske karakteristike tima, razmotre četiri aspekta: resursi (tj. iskustvo u industriji, radno iskustvo, komplementarnost funkcionalnih pozadina, veličina tima, zajedničko iskustvo te mreže i kontakti), strukturni i procesni učinci timova (tj. društvena integracija unutar tima, učestalost komunikacije i neformalnost komunikacije), vođenje zadataka (tj. jasnoća uloge i zajedničko razumijevanje) i učinci osobne integracije članova tima u proces zadatka (tj. predanost, vrijednosti i **ciljevi**). Nastavno na njih, u svom pregledu literature poduzetničkih timova, Schjoedt i Kraus (2009) ističu tri temeljna čimbenika koji utječu na performanse poduzetničkog tima: **vanjsko okruženje** (razlikovanje između stabilnog i dinamičnog), **sastav tima** (u smislu mandata, dobi, funkcijskog iskustva, obrazovanja, podrijetla, rase i **kognitivnog stila**) i proces (konflikti i način komunikacije).

Nadalje, Houvinen i Pasanen (2010) pružili su usporedbu poduzetničkih i upravljačkih timova te otkrili da se radi o dva neovisna pojma, a kao ključnu razliku navode **zajednički poduzetnički rizik** koji može nedostajati kod samo upravljačkih timova. Ističu kako su ove dvije vrste timova različite i u smislu konteksta u kojima su do tada istraživane; upravljački timovi su uglavnom analizirani u velikim i složenim poduzećima, dok su poduzetnički timovi karakteristični za **mala poduzeća**. Naposljetku, zaključuju da su glavne prepreke razumijevanju i kumuliranju rezultata prethodnih studija različite definicije upravljačkih i poduzetničkih timova koje se koriste u literaturi (Huovinen i Pasanen, 2010). Zatim, u pregledu literature koja se orijentira na različite utjecaje pojedinačnih poduzetnika na uspješnost poduzeća i usporedbu s poduzetničkim timovima (Carland i Carland Jr., 2012), zaključuje se kako **timovi imaju bolje performanse od pojedinaca** jer su kreativniji, otporniji, pustolovniji i

mudriji što se pak događa **zbog zajedničkog procesa poduzetničkog vodstva**, u sklopu kojeg članovi poduzetničkog tima kontinuirano međusobno komuniciraju, te dijele ideje, perspektive i vrijednosti.

U daljnjoj evoluciji literature poduzetničkih timova, Klotz i sur. (2014) pružaju pregled literature timova novih pothvata u kojem kao važne *prethodnike* ističu demografske karakteristike tima, **sastav tima** i društvene veze povezane s razvojem i performansama njihovih pothvata. Kao *mehanizme* koji kreiraju veze između prethodnika i ishoda, ističu timske procese (aktivnosti poput strateškog planiranja ili koordinacije kroz koje članovi međusobno komuniciraju) i pojavna stanja (**kognitivna svojstva** poput povjerenja ili kreativnosti koja timovi posjeduju). Kao *ishode*, ističu učinkovitost timova novih pothvata (rast prodaje, profitabilnost, broj zaposlenih, inovativnost, zadovoljstvo i blagostanje). Nastavno na njih, de Mol i sur. (2015) pružili su detaljan pregled literature o **kogniciji poduzetničkih timova** koju definiraju kao „*pojavno stanje koje potječe iz složenih interakcija među pojedincima, a koje je pak ugrađeno u timske procese koji prethodnike pretvaraju u ishode i uključuje znanje povezano sa sadržajem karakterizirano istovremenim angažmanom u misaonim procesima među članovima tima*“ (2015, str. 243), sa svrhom boljeg razumijevanja kako i u kojoj mjeri ovaj aspekt objašnjava razlike između poduzetničkih timova u njihovoj sposobnosti da razviju timski rad koji vodi do uspješnih poduzetničkih rezultata (Bolzani i sur., 2019). Zaključuju da postoji manjak istraživanja prethodnika poduzetničke kognicije te da je poduzetnička kognicija ugrađena u procese rada na zadacima (**donošenje odluka**, koordinacija i planiranje) i procese timskog rada (**motivacija**, sukob, afekt i izgradnja povjerenja).

Nadalje, Jin i sur. (2017) daju pregled literature o učinku sastava poduzetničkog tima na performanse novog pothvata, uzimajući u obzir tri mjere sastava tima: agregirane karakteristike tima (industrija, start-up i poduzetničko iskustvo); **heterogenost karakteristika tima** (spol, dob i funkcionalno iskustvo) i veličinu tima, a nalazi ukazuju kako postoji značajan učinak navedenih karakteristika poduzetničkih timova na performanse novog pothvata, odnosno na profitabilnost i rast; najjači učinak imaju agregirane karakteristike tima, a zatim slijede veličina tima i heterogenost karakteristika tima. Osim toga, ističu i kako **kontekstualne karakteristike** mogu predstavljati kritične čimbenike koji utječu na odnos prethodnika i ishoda poduzetničkih timova (Jin i sur., 2017).

Naposljetku, Bolzani i sur. (2019) ističu problematiku korištenja različitih definicija poduzetničkih timova u dosadašnjoj literaturi, a koje pak dijele poduzetničke timove na: timove

novih pothvata, vrhovne upravljačke timove i osnivačke timove. Pregledom 64 rada koji definiraju **poduzetnički tim kao osnivački tim**, ističu da većina njih navodi kako *se radi o timu pojedinaca koji su osnovali pothvat ili su bili uključeni u njega od njegova početka* (Eesley i sur., 2014; Mueller i Gemüunden, 2009; Paakkala, 2015; Delmar i Shane, 2006; Dufays i Huybrechts, 2016). Pasanen i Laukkanen (2006) sugeriraju da se *poduzetnički tim često sastoji samo od vlasnika poduzeća (koji su ujedno i osnivači)*, dok samo upravljački tim uključuje i vlasnike i angažirane menadžere.

Osnivači su definirani kao svi pojedinci koji su osigurali dionički kapital novom poduzeću i imaju ili su imali rukovodeću poziciju (Boeker i Karichalil, 2002; Clarysse i sur., 2007; Colombo i sur., 2014), a **poduzetnički tim** se (obično) sastoji od *vlasnika poduzeća (često dioničara) koji dijele poduzetnički rizik i drže vlasničke i kontrolne pozicije* (Thiess i sur., 2016) *te sudjeluju u donošenju strateških odluka poduzeća* (Ucbasaran i sur., 2003; Ganotakis i Love, 2012). Naposljetku, Brinckmann i Hoegl (2011) i Brinckmann i sur. (2011) navode da **postoje tri uvjeta koja definiraju poduzetničke timove: osobe koje zajedno vode poduzeće, zajedno donose ključne odluke na izvršnoj razini i dijele odgovornost za te odluke.**

Zaključno, poduzetnički osnivački timovi se značajno razlikuju od samo upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010) te se ovo istraživanje orijentira na **poduzetničke osnivačke timove** koji se pak definiraju kao *tim pojedinaca koji su osnovali pothvat ili su bili uključeni u njega od njegova početka* (Eesley i sur., 2014) *te koji zajedno vode poduzeće, donose strateške odluke i dijele odgovornost za te odluke* (Brinckmann i Hoegl, 2011).

### **2.1.2. Dosadašnji nalazi u literaturi poduzetničkih (osnivačkih) timova**

Prema pregledu literature, dosadašnje studije su većinom istraživale **raznolikost** u osnivačkim timovima (Shepherd i sur., 2021). Točnije, raznolikost timova je istraživana s aspekta iskustva i vještina (Senyard i sur., 2014; Mazra, 2017), stupnja kulturološke, dobne i spolne raznolikosti (npr. Cerqueti i sur., 2020; Dai i sur., 2019; Jin i sur., 2017), informacijske raznolikosti (Kristinsson i sur., 2016), kognitivne raznolikosti (Shepherd i sur., 2023), raznolikosti znanja (Huang i sur., 2023; Corrocher i Lenzi, 2022), demografske raznolikosti (Huang i sur., 2023), raznolikosti po pitanju obrazovanja (Tzabbar i Margolis, 2017) te raznolikosti tima u kontekstu osobnosti (Zhou, 2016; Hensel i Visser, 2018). Istraženo je i kako osnivači formiraju tim ovisno o tome odabiru li članove tima na temelju međuljudske sličnosti (tj. kognitivne homofilije) ili komplementarnog znanja (tj. kognitivne heterofilije) (Healey i sur., 2021).



U prethodnim istraživanjima dokazano je da je osnivanje novog pothvata s raznolikim osnivačkim timom korisno za opstanak pothvata kada se **dinamičnost okoline** povećava tijekom vremena (Motley i sur., 2023), te kako su upravo meta-kognitivni procesi<sup>4</sup> (zbog svoje samo-regulirajuće prirode) ti koji pomažu poduzetnicima prepoznati određene elemente o situacijama kada su suočeni s informacijama iz dinamičnih ili složenih okruženja (Bastian i Zucchella, 2022). Iako većina istraživanja sugerira kako je raznolikost dobra (npr. Corrocher i Lenzi, 2022; Zhou, 2016; Mazra, 2017), dio istraživanja pruža dokaze kako nije uvijek nužno tako (Hoogendoorn i sur., 2017; Eesley i sur., 2014). Primjerice, pojedini članovi u poduzetničkim timovima mogu se razlikovati u svojoj individualnoj poduzetničkoj orijentaciji te upravo te razlike među njima mogu imati značajne posljedice na performanse tima; **proaktivnost, preuzimanje rizika i različitost u inovativnosti utječu na rezultate tima na različite načine** (Kollmann i sur., 2017).

Literatura također sugerira da su istraženi i odnosi između timske različitosti osnivačkih timova prema obilježjima **motivacije** (potrebom za postignućem) (Knapp i sur., 2015) i performansi tima te je dokazano da **je različitost u kontekstu potrebe za postignućem negativno povezana s timskom učinkovitošću**. Primjerice, Blank (2023) je istraživala poduzetničke motivacije u osnivačkim timovima (testirane na studentskim start-up timovima koji sudjeluju u akademskom programu) čiji rezultati sugeriraju da osnivački timovi vođeni samo-orijentiranom motivacijom pokazuju značajan pozitivan odnos s opstankom start-upa, dok se takva tendencija ne pokazuje kod start-upa čiji osnivači djeluju iz motivacije usmjerene na druge.

U prijedlogu budućih istraživanja novih poduzetničkih pothvata, Shepherd (2021) ističe **važnost istraživanja poduzetničkih pothvata u smjeru osnivača i osnivačkog tima, posebice s aspekta motivacije**. Naposljetku, Bolzani i sur. (2019) predlažu i dublje istraživanje procesa koji pokreću formiranje i promjenu poduzetničke kolektivne kognicije tijekom vremena, uzimajući u obzir njihove **motivacije**, ciljeve, osobne vrijednosti, emocije i afekte te **predlažu širenje područja istraživanja poduzetničkih pothvata korištenjem dodatnih konstrukata i koncepata iz psihologije**. Osim toga, naglašavaju i nužnost širenja opsega istraživanja promatrajući višerazinsku prirodu kognitivnih procesa poduzetničkih timova koji su pak pod utjecajem individualnih i **okolišnih čimbenika** (Bolzani i sur., 2019).

---

<sup>4</sup> Meta-kognicija sastoji se od znanja o kogniciji i mehanizama samo-regulacije koji pomažu poduzetnicima u procesu učenja da planiraju, nadziru i reagiraju (Mitchell i sur., 2007).

Između ostalog, dosadašnja istraživanja donositelja odluka u poduzetničkom pothvatu po pitanju motivacije uglavnom su se fokusirala na **regulatorni fokus donositelja odluka** (Kammerlander i sur., 2015; Agnihotri i Bhattacharya, 2020; Huang i sur., 2021; Liao i Long, 2018; Adomako, 2017; Lee i Jung, 2023) na kojem se temelje i odluke tima (Imai, 2012; Spanjol i sur., 2011; Tuncdogan i sur., 2017), implicirajući da će ova kognitivno-motivacijska osobina donositelja odluka imati bitnu ulogu kod donošenja odluka u poduzetničkom osnivačkom timu.

## 2.2. Regulatorni fokus

Sukladno sugestijama literature o poduzetničkim (osnivačkim) timovima kako je potrebno daljnje istraživanje kognitivno-motivacijskih osobina donositelja odluka osnivača i osnivačkog tima (Shepherd i sur., 2021; de Mol i sur., 2015; Bolzani i sur., 2019), ovo istraživanje fokusira se na ulogu **regulatornog fokusa donositelja odluka** u poduzetničkom (osnivačkom) timu te se u ovom potpoglavlju pruža pregled literature iz područja teorije regulatornog fokusa.

Teorija regulatornog fokusa nastala je kao proširenje hedonističkog načela da su ljudi motivirani približavati se užitku i izbjegavati bol te predlaže da postoje dva fundamentalno različita procesa ili orijentacije kroz koje pojedinci pristupaju užitku i izbjegavaju bol prilikom dosezanja ciljeva: fokus na promociju i fokus na prevenciju (Higgins, 1997; Higgins, 1998). Kao što je prethodno istaknuto, **regulatorni fokus** predstavlja *relativno stabilnu osobinu po kojoj se pojedinci razlikuju u svojim pristupima i motivacijama prilikom dosezanja ciljeva, a dvije su odvojene i neovisne samo-regulacijske orijentacije: promocija i prevencija* (Higgins, 1997). Navedene samo-regulacije razlikuju se prema primarnoj vrsti potrebe koju pojedinci pokušavaju zadovoljiti, vrsti samo-standarda s kojima se pojedinci pokušavaju uskladiti i vrstom psihološke situacije na koju pojedinci postaju osjetljivi prilikom dosezanja cilja (Imai, 2012).

Različiti načini u pristupima dosezanja ciljeva imaju značajne implikacije na motivaciju ljudi, donošenje odluka i učinak (Higgins i Cornwell, 2016). Jednostavnije rečeno, **pojedinci se razlikuju po svojoj osjetljivosti na dobitke i gubitke**. Pojedinci s visokim **fokusom na promociju** osjetljiviji su na prisutnost ili odsutnost pozitivnih ishoda („dobitaka“ i „nedobitaka“), a pojedinci s visokim **fokusom na prevenciju** osjetljiviji su na odsutnost ili prisutnost negativnih ishoda („ne-gubitaka“ i „gubitaka“) (Higgins i sur., 2001). Regulatorni fokus je ortogonalna varijabla, odnosno pojedinci mogu imati različite kombinacije visoke ili niske razine promocije i prevencije jer su određeni pojedinci u prošlosti imali pozitivno ili

negativno iskustvo s oba motivacijska usmjerenja (Higgins i Silberman, 1998; Lanaj i sur., 2012) te je dokazan nizak stupanj korelacije između dva kronična regulatorna fokusa što ukazuje na neovisnost ovih dviju dimenzija (Higgins i sur., 2001).

### **2.2.1. Fokus na promociju i fokus na prevenciju**

Visoki **fokus na promociju** teži ciljevima kroz vlastiti rast i potragu za svojim „idealnim ja“ (engl. *ideal-self*) (Higgins, 1997) te ima tendenciju usredotočiti se na nade i aspiracije prilikom regulacije svog ponašanja, što pak rezultira motivacijom za postignućima te percepcijom ishoda u obliku „dobitaka“ (pozitivan i željeni cilj) ili „ne-dobitaka“ (negativan i neželjeni cilj) (Johnson i sur., 2015). Oni ne razmatraju potencijalne gubitke kada teže svojim ciljevima već se strateški kreću prema željenim krajnjim stanjima (i što dalje od neželjenih), pritom osiguravajući da ne naprave *pogreške propusta* (npr. propuste određenu priliku, engl. *errors of omission*). Jednostavnije rečeno, aktivno slijede ciljeve isprobavajući brojna ponašanja kako bi vidjeli što funkcionira (Johnson i sur., 2015). Također, osjećaju zadovoljstvo kada su nagrađeni, a bol kada nisu nagrađeni za postignuća, što rezultira emocionalnim odgovorima u obliku vedrine odnosno potištenosti (Brockner i Higgins, 2001). U svojoj meta-analizi istraživanja regulatornog fokusa (u kontekstu radnog okruženja), Lanaj i sur. (2012) ukazuju kako je fokus na promociju pozitivno povezan s ekstra-verzijom, pozitivnom afektivnošću i sustavom aktivacije ponašanja, te kako je pozitivno povezan s inovacijskim ishodima, kao i da je odnos fokusa na promociju s inovacijskim ishodima snažniji nego odnos fokusa na prevenciju s istim. Naposljetku, fokus na promociju karakterističan je i po iskazivanju pretjerano visoke razine samopouzdanja (Trevelyan, 2008).

**Fokus na prevenciju** fokusira se na ispunjavanje dužnosti ili odgovornosti pritom naglašavajući dimenziju „trebalo bi“ (engl. *ought-self*) (Higgins, 1997) te ima tendenciju usredotočiti pozornost na obveze i odgovornost u regulaciji svog ponašanja, što rezultira motivacijom za sprječavanje pogrešaka te percepcijom ishoda kao „ne-gubitaka“ (pozitivan i željeni cilj) ili „gubitaka“ (negativan i neželjeni cilj) (Johnson i sur., 2015). Strateškim kretanjem prema željenim krajnjim stanjima (i daleko od neželjenog) žele osigurati da ne počine *pogreške djelovanja* (npr. pogrešno procijene određenu priliku, engl. *errors of commission*) u dosezanju svojih ciljeva. Nadalje, osjećaju zadovoljstvo kada nema negativnih posljedica i osjećaju bol kada su one prisutne, što rezultira emocionalnim odgovorima u obliku smirenosti odnosno uzrujanosti (Brockner i Higgins, 2001). Naposljetku, literatura ukazuje da je fokus na prevenciju pozitivno povezan s neuroticizmom, negativnom afektivnošću, sustavom

ograničavanja ponašanja i devijantnim ponašanjem. Također, ukazuje da je pozitivno povezan sa sigurnosnim ishodom, kao i da je odnos fokusa na prevenciju sa sigurnosnim ishodom snažniji nego odnos fokusa na promociju s istim (Lanaj i sur., 2012) te da fokus na prevenciju nije povezan s pretjerano visokim razinama samopouzdanja (Trevelyan, 2008). U kontekstu fokusa na prevenciju, bitno je istaknuti i kako, zbog brige za sigurnosti i izbjegavanja neželjenih ishoda (Crowe i Higgins, 1997; Scholer i sur., 2010), oni obraćaju više pozornosti na događaje u okruženju kako bi izbjegli ili odgovorili na potencijalne prijetnje. Preciznije rečeno, fokus na prevenciju povezan je s fokusom na detalje, implicirajući kako su osjetljiviji na kontekstualne odrednice okruženja koje determiniraju njihovo ponašanje (Förster i sur., 2008). Primjerice, na timskoj razini, Beersma i sur. (2013) pokazali su da timovi s fokusom na prevenciju bolje reagiraju na kontekstualne znakove, sugerirajući kako je fokus na prevenciju osjetljiviji na naznake iz okoline te obraća više pozornosti na informacije o drugima, kako bi smanjili ili izbjegli gubitke (Higgins, 1998; Giacomantonio i sur., 2019).

### **2.2.2. Regulatorno (ne)uklapanje**

Regulatorno uklapanje događa se kada postoji podudaranje između samo-regulacijske orijentacije dosezanja ciljeva i strategije načina dosezanja ciljeva (Higgins, 2000). Kada se regulatorno uklapanje odnosi na orijentacije regulatornog fokusa<sup>5</sup>, postoje dvije strategije dosezanja ciljeva koje formiraju regulatorno (ne)uklapanje: „žudnje“ i „budnosti“.

Strategija „žudnje“ (engl. *eagerness*) odražava sklonost preuzimanja rizika i rješavanja prepreka, te je povezana s fokusom na promociju, dok strategija „budnosti“ (engl. *vigilant*) odražava oprez i izbjegavanje mogućih problema te je povezana s fokusom na prevenciju (Crowe i Higgins, 1997). Kada fokus na promociju doseže ciljeve koristeći strategiju „žudnje“, a fokus na prevenciju koristi u iste svrhe strategiju „budnosti“, nalaze se u području regulatornog uklapanja (engl. *regulatory fit*), jer dosežu ciljeve koristeći strategije koje su im svojstvene (Higgins, 2005). Drukčije rečeno, utjecaj regulatornog fokusa na način na koji pojedinci vide i nose se sa svijetom (Scholer i Higgins, 2010) ovisi o interakciji između regulatornog fokusa i strukture nagrađivanja okoline, odnosno o dobitcima ili gubicima koji proizlaze iz nečijih postupaka (Higgins, 2000). Kada je fokus na promociju u okruženju koje promiče maksimalne dobitke, ili kada je fokus na prevenciju u okruženju koje minimizira gubitke, radi se o regulatornom uklapanju i suprotno - kada se regulatorni fokus i struktura

---

<sup>5</sup> Regulatorno (ne)uklapanje se može odnositi na različite orijentacije, a ne samo na regulatorne orijentacije (Higgins i Pinelli, 2020).

nagrađivanja ne podudaraju, radi se o regulatornom neuklapanju (Higgins, 2005). Literatura ukazuje da regulatorno uklapanje jača angažman pojedinaca u onome što rade, jer intenzivira iskustvo (bilo pozitivno ili negativno) i jer se tada „osjećaju ispravno“ u vezi s onim što rade, dok neuklapanje slabi angažman pojedinaca u onome što radi, umanjujući intenzitet iskustva, jer se tada „osjećaju krivo“ u vezi s onim što rade (Cesario i sur., 2004).

Prethodna istraživanja pokazala su da učinak regulatornog fokusa pojedinaca na njihovo ponašanje ovisi o kontekstu (Hmieleski i Baron, 2008; McMullen i sur., 2009), posebice u smislu postoji li uklapanje između željene strategije regulatornog fokusa i okruženja ili ne (Cesario i sur., 2004; Higgins, 2005; Spanjol i sur., 2011) te se, ovisno o tome pretpostavlja li pojedinac da mu uvjeti iz okruženja dopuštaju da postigne svoje ciljeve, pokreću pozitivne ili negativne emocije (Baas i sur., 2011; Idson i sur., 2000) što dovodi do varijacija u ponašanju (Kammerlander i sur., 2015).

Također, regulatorno (ne)uklapanje ne odnosi se samo na okolinu, već se može odnositi i na odnose, npr. na relaciji vođa-zaposlenik (Shin i sur., 2017; Johnson i sur., 2017) ili ulagač-poduzetnik (Jiang i sur., 2022). Primjerice, Jiang i sur. (2022) istražili su regulatorno uklapanje između ulagača u nove poduzetničke pothvate i poduzetnika, te pokazali da će ulagači koji imaju sličan regulatorni fokus kao i sami poduzetnici vjerojatnije uložiti veći iznos sredstava u pothvat.

Nastavno na navedeno, u tablici 3. prikazane su glavne karakteristične razlike između fokusa na promociju i fokusa na prevenciju.

**Tablica 3. Regulatorni fokus: razlike između fokusa na promociju i fokusa na prevenciju**

<b>Dimenzija</b>	<b>Fokus na promociju</b>	<b>Fokus na prevenciju</b>
<i>Primarne zabrinutosti</i>	Rast	Sigurnost
<i>Primarni ciljevi</i>	Ideali, nade i aspiracije	Potrebe, obveze i dužnosti
<i>Uspjeh</i>	Dobitak (+1)	Ne-gubitak (0)
<i>Neuspjeh</i>	Ne-dobitak (0)	Gubitak (-1)
<i>Preferirana strategija</i>	Strategija „žudnje“; napredovanje izvan statusa quo	Strategija „budnosti“; održavanje ili ponovno uspostavljanje statusa quo

**Izvor:** Preuzeto iz Higgins i Cornwell (2016) Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment i decision making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, str. 57.

### 2.2.3. Vrste regulatornih fokusa

Prema teoriji regulatornog fokusa, dvije su vrste regulatornog fokusa: (1) kronični regulatorni fokus koji predstavlja osobinu ili sklonost koja je kronične i stabilne prirode, te (2) situacijski regulatorni efekt koji je izazvan određenim eksternim utjecajima poput stila vodstva, organizacijske klime i/ili određenih situacijskih zadataka i zahtjeva (Katsikeas i sur., 2018; Scholer i Higgins, 2008; Neubert i sur., 2008; Cesario i sur., 2004; Higgins, 1997).

**Kronični regulatorni fokus pojedinca** je *prilično stabilna osobina pojedinca* (Higgins, 1997) *koja se oblikuje kroz različita iskustva* (Higgins i Silberman, 1998); *točnije, subjektivna povijest uspjeha pojedinca s određenom regulatornom strategijom, osobito u ranim fazama života, utječe na njegove sklonosti korištenju te strategije za dostizanje ciljeva* (Higgins i sur., 2001). Iako kronični regulatorni fokus daje opću tendenciju ponašanja osobe, odnosno upućuje na određeni način njenog ponašanja, različite situacije zahtijevaju da se ta osoba ponaša na drugačije načine (Friedman i Förster, 2001). Na primjer, u situaciji koja sadrži prijetnju, pojedinac se mora koncentrirati kako bi napravio što manje grešaka, dok se u situacijama u kojima se pojavljuju prilike, usredotočuje na maksimiziranje dobiti (Pennington i Roese, 2003; Brendl i Higgins, 1996). Navedeni pomak u regulatornom fokusu pojedinca kao odgovor na utjecaje iz okruženja naziva se **situacijski (kontekstualni) regulatorni efekt** (Neubert i sur., 2008). Kombinacija kroničnog regulatornog fokusa pojedinca i privremenog pomaka uzrokovanog situacijskim ili kontekstualnim učincima naziva se **regulatorno stanje pojedinca** (Cesario i sur., 2004), te je ponašanje pojedinca u određenoj vremenskoj točki određeno ovom varijablom. Naime, regulatorna orijentacija pojedinca nije nužno fiksna te, iako pojedinci imaju kronične tendencije prema promociji ili prevenciji, te sklonosti ne vrijede nužno u svim situacijama. Regulatorno stanje pojedinca u određenom trenutku može biti posljedica ili kronične orijentacije (kao varijable osobnosti) ili njegovih trenutnih okolnosti (situacijske varijable) ili oboje, te se na temelju trenutnog stanja regulatornog fokusa donose odluke ili rješavaju problemi - bez obzira radi li se o pojedincima ili o grupi (Higgins i Pinelli, 2020). Također, u kontekstu regulatornog (ne)uklapanja, regulatorno (ne)uklapanje regulatorne orijentacije pojedinca i strategija dosezanja cilja postoji i kada se radi o kroničnom regulatornom fokusu i kada je regulatorni fokus izazvan određenom situacijom (Higgins i Pinelli, 2020).

Iako, a ovisno o okolnostima, pojedinac može različitim situacijama pristupiti s fokusom na promociju ili prevenciju, *svi pojedinci imaju kronični dominantni regulatorni fokus* (Higgins,

1997), *koji* je stabilan po prirodi te *ukazuje kako pojedinac svojstveno pristupa dosezanju cilja*. Drukčije rečeno, iako je pojedinac podložan promjenama orijentacijskog pristupa dosezanju cilja, ima dominantnu osobinu regulatornog fokusa koja mu je karakteristična. Na tragu Higginsa (1997) koji ističe da je kronični regulatorni fokus opća referentna točka prema kojoj pojedinac pristupa dosezanju cilja te koji je najčešće dosljedan u svim situacijama, koncept od interesa u ovom istraživanju jest kronični regulatorni fokus donositelja odluka poduzetničkog pothvata, odnosno članova poduzetničkih (osnivačkih) timova.

#### **2.2.4. Hijerarhijske razine samo-regulacije**

Regulatorni fokus djeluje na tri različite i neovisne razine samo-regulacije (Scholer i Higgins, 2008): na sustavnoj razini, strateškoj razini i taktičkoj razini. Sustavna razina odnosi se na sveobuhvatne individualne ciljeve i preferencije krajnjeg stanja (npr. željeno krajnje stanje rasta u odnosu na željeno krajnje stanje sigurnosti), strateška razina odnosi se na opća sredstva ili način postizanja cilja ili željenog krajnjeg stanja (npr. dosezanje cilja na oprezan način što se odnosi na strategiju „budnosti“ ili dosezanje cilja na gorljiv način što se odnosi na strategiju „žudnje“), a taktička razina odnosi se na specifične opcije odabrane u određenoj situaciji (npr. sklonost odabiru rizičnije ili manje rizične opcije nakon prethodno ostvarenog gubitka) (Higgins i Pinelli, 2020).

Na sustavnoj razini, veliki dio prethodnih istraživanja operacionalizira regulatorni fokus kao kronični fokus na promociju ili na prevenciju (Johnson i sur., 2015) koji služi kao opća referentna točka prema kojoj ljudi gledaju na svijet jer, kao što je prethodno istaknuto, svi pojedinci imaju opće preferencije prilikom dosezanja ciljeva klasificirane prema užitku i boli, a koje su najčešće dosljedne u svim situacijama (Higgins, 1997). Na strateškoj razini, dosadašnje studije najčešće su razmatrale teži li pojedinac željenim ishodom koristeći strategije „žudnje“ povezane s fokusom na promociju ili koristeći strategije „budnosti“ povezane s fokusom na prevenciju, a obje strategije predstavljaju općenite skupove sredstava neovisne o krajnjim stanjima (sustavna razina) i situacijskim sredstvima (taktička razina) (Johnson i sur., 2015). Naposljetku, taktička razina odnosi se na samo-regulacije koje pojedinci koriste u specifičnim situacijama tijekom dosezanja cilja (Scholer i Higgins, 2008), te su se dosadašnja istraživanja na taktičkoj razini, između ostalog, fokusirala na rizičnu pristranost pojedinca. Naime, na taktičkoj razini postoje dvije vrste pristranosti: rizična pristranost i konzervativna pristranost (Crowe i Higgins, 1997). Rizična pristranost rezultira popustljivim pristupom prilikom preuzimanja rizika, dok konzervativna pristranost utjelovljuje manje popustljiv pristup

prilikom preuzimanja rizika, te sukladno tome, pojedinci taktički prilagođavaju svoje pristranosti ovisno o situaciji (Johnson i sur., 2015). Jednostavnije rečeno, ***unatoč strateškim preferencijama usklađenim s kroničnim regulatornim fokusom, kontekst može utjecati na pojedinca da bude pristraniji riziku.***

U kontekstu sklonosti rizičnim aktivnostima, literatura ističe kako pojedinci s različitim regulatornim fokusima nisu skloni odnosno neskloni rizičnijim aktivnostima (Ma i sur., 2022), već, ***ovisno o domeni u kojoj se nalaze („(ne)dobitka“ ili „(ne)gubitka“), odabir više ili manje rizične opcije bit će taktički izbor koji može ovisiti o okolnostima okruženja*** (Higgins i Pinelli, 2020). Drukčije rečeno, fokus na promociju u domeni „dobitaka“ („+1“) nije nesklon riziku, kao što bi se moglo očekivati u domeni „dobitaka“ prema teoriji prospekta (Zou i sur., 2014), već odabir više ili manje riskantne opcije ovisi o tome vjeruje li da je napredovao u domeni „dobitaka“. Ako vjeruje da je napredovao, onda može biti nesklon rizičnim aktivnostima, a ako vjeruje da još nije napredovao, onda može biti skloniji rizičnijim aktivnostima. S druge strane, kada se fokus na prevenciju nađe u situaciji „gubitka“ („-1“), želi se vratiti na prijašnji zadovoljavajući status quo („0“), odnosno želi vratiti sigurnost i zaštitu. U slučaju kada mora odabrati između više i manje rizične opcije, može odabrati i rizičnu opciju ako je to jedini način da se vrati na zadovoljavajući status quo (Scholer i sur., 2010), iako nije željan rizika u domeni „gubitaka“, već jednostavno bira jedinu opciju koja vraća status quo. Kada i više i manje rizična opcija mogu vratiti status quo, fokus na prevenciju bira manje rizičnu opciju koja vraća status quo s većom sigurnošću (Higgins i Pinelli, 2020).

U tablici 4. su prikazani zaključci dosadašnjih istraživanja regulatornog fokusa u kontekstu sklonosti rizičnim preferencijama.

***Tablica 4. Regulatorni fokus: preferirane taktike u različitim psihološkim statusima***

<b>Psihološki status</b>	<b>Fokus na promociju</b>	<b>Fokus na prevenciju</b>
<i>Status quo</i>	Rizične taktike	Konzervativne taktike
<i>Ispod statusa quo</i>	Nema preferencije	Riskantne taktike ako je potrebno vratiti status quo; konzervativne taktike ako se vrati status quo
<i>Iznad statusa quo</i>	Riskantne taktike kada nema napretka; konzervativne taktike kada se postigne napredak	Nema preferencije

**Izvor:** Preuzeto iz Higgins i Cornwell (2016) Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment i decision making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, str. 63.



### 2.2.5. Pregled dosadašnjih nalaza regulatornog fokusa: individualna i timska razina

Literatura iz područja regulatornog fokusa većinom se usredotočuje na istraživanje individualne razine regulatornog fokusa i njegova utjecaja na različite ishode, poput načina donošenja odluka, sklonosti inovacijama ili performansama (Agnihotri i Bhattacharya, 2020; Bryant, 2009; Huang i sur., 2021; Liao i Long, 2018; Mount i Baer, 2022; Tuncdogan i sur., 2015; Wallace i sur., 2010; Hmieleski i Baron, 2008; Miočević, 2022; Burmeister-Lamp i sur., 2012). Međutim, tijekom vremena istraživanje regulatornog fokusa proširilo se s ispitivanja individualne razine na ispitivanje grupne i kolektivne razine (Levine i sur., 2000; Rietzschel, 2011; Tuncdogan i sur., 2017; Imai, 2012).

U svrhu kreiranja sažetog pregleda istraživanja regulatornog fokusa u područjima relevantnima za ovo istraživanje, u prvom koraku analizirani su dosadašnji sistematski pregledi literature i meta analize iz područja regulatornog fokusa (prikazane u tablici 5.).

**Tablica 5. Regulatorni fokus: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza**

R.b.	Autori	Godina	Publikacija	Fokus pregleda literature
1	Gorman i sur.	2012	<i>Journal of Vocational Behavior</i>	Identifikacija prethodnika i posljedica regulatornih fokusa u radnom kontekstu
2	Lanaj i sur.	2012	<i>American Psychological Association</i>	Identifikacija prethodnika i posljedica regulatornih fokusa u radnom kontekstu
3	Johnson i sur.	2015	<i>Journal of Management</i>	Pregled istraživanja regulatornog fokusa (individualnog i kolektivnog) iz višerazinske perspektive: organizacijsko ponašanje, ljudski resursi, <b>strateško upravljanje i poduzetništvo</b>
4	Higgins i Cornwell	2016	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Pregled temeljnih istraživanja o razlikama načina djelovanja fokusa na prevenciju i fokusa na promociju
5	Higgins i Pinelli	2020	<i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i>	Identifikacija četiri glavne domene područja istraživanja regulatornog fokusa na individualnoj i timskoj razini: <b>donošenje odluka</b> , slanje poruka, upravljanje ljudima (npr. vodstvo, organizacijski razvoj, dobrobit i produktivnost zaposlenika) i <b>poduzetništvo</b>

**Izvor:** Izrada autorice

Zbog toga što je kontekst ovog istraživanja donošenje odluka na strateškoj razini od strane poduzetničkog (osnivačkog) tima, u nastavku (tablica 6.) dan je pregled relevantnih istraživanja u području regulatornog fokusa u vidu donošenja odluka, poduzetništva i strateškog upravljanja na individualnoj i timskoj razini. Pregled relevantnih istraživanja temeljen je na dosadašnjim

sistematskim pregledima literature i meta analizama (Higgins i Pinelli, 2020; Johnson i sur., 2015; Lanaj i sur., 2012), te upotpunjen dodatnim studijama relevantnima za ovo istraživanje, a čiji će nalazi biti predstavljeni u nastavku ovog poglavlja u svrhu povezivanja dosadašnjih nalaza s ostalim konceptima od interesa.

**Tablica 6. Regulatorni fokus: pregled relevantnih istraživanja u područjima donošenja odluka, poduzetništva i strateškog upravljanja**

<b>Područje</b>	<b>Individualna razina</b>	<b>Timska razina</b>
<i>Donošenje odluka</i>	Crowe i Higgins (1997), Higgins i sur. (2001), Wang i Lee (2006), Scholer i sur. (2010), Van Dijk i Kluger (2011), Zou i sur. (2014), Higgins i Cornwell (2016), Higgins i Liberman (2018), To i sur. (2018), Agnihotri i Bhattacharya (2021), Gada i sur. (2021a)	Levine i sur. (2000), Florack i Hartmann (2007), Faddegon i sur. (2009), Spanjol i sur. (2011), Imai (2012)
<i>Poduzetništvo</i>	Brockner i sur. (2004), Burmeister i Schade (2007), Hmielski i Baron (2008), Alvarez i Barney (2007), Bryant (2009), Fitzsimmons i Douglas (2011), Tumasjan i Braun (2012), Burmeister-Lamp i sur. (2012), Bryant (2014), Pollack i sur. (2015), Cooper i sur. (2016), Ma i sur. (2017), Adomako (2017), Hu i sur. (2018), Kanze i sur. (2018), Koumbarakis i sur. (2021), Glaveli i sur. (2023)	Rietzschel (2011), Li i sur. (2018)
<i>Strateško upravljanje</i>	Kark i Van Dijk (2007), Neubert i sur. (2008), McMullen i sur. (2009), Wallace i sur. (2010), Kammerlander i sur. (2015), Tuncdogan i sur. (2015), Adomako i sur. (2017), Ahmadi i sur. (2017), Liao i Long (2018), Stam i sur. (2018), Yang i sur. (2018), Kashmiri i sur. (2019), Jiang i sur. (2019), Zhao i Thompson (2019), Tuncdogan i Dogan (2020), Gottfredson i Reina (2020), Mount i Baer (2022), Gada i sur. (2021b), Scoresby i sur. (2021), Huang i sur. (2021), Miočević (2022), Ma i sur. (2022), Huang i Zheng (2022), Chung i Low (2022), Neill i sur. (2023), Thapa i Shah (2023), Lee i Jung (2023)	Taylor-Bianco i Schermerhorn (2006), Spanjol i Tam (2010), Beersma i sur. (2013), Roundy i sur. (2016), Owens i Hekman (2016), Tuncdogan i sur. (2017)

**Izvor:** Izrada autorice

Pregled literature je ukazao kako je teorija regulatornog fokusa široko prihvaćena u literaturi strateškog upravljanja (Tuncdogan i sur., 2015; Ahmadi i sur., 2017; Huang i sur., 2021; Neill i sur., 2023; Chung i Low, 2022; Thapa i Shah, 2023; Lee i Jung, 2023; Zhao i Thompson, 2019), kao i u području poduzetništva (Bryant, 2009; Hmieleski i Baron, 2008; Kanze i sur., 2018; Brockner i sur., 2004; Cooper i sur., 2016; Burmeister-Lamp i sur., 2012; Glaveli i sur., 2023). Također, značajan broj studija koristio je teoriju regulatornog fokusa u svrhu razjašnjenja načina donošenja odluka u različitim situacijama (Scholer i sur., 2010; To i sur., 2018; Spanjol i sur., 2011; Hu i sur., 2018).

U kontekstu poduzetništva, teorija regulatornog fokusa se primjenjuje u proučavanju različitih poduzetničkih fenomena (Brockner i sur., 2004; Burmeister-Lamp i sur., 2012), poput prepoznavanja poduzetničkih mogućnosti i donošenja odluka (Crowe i Higgins, 1997; Tumasjan i Braun, 2012), poduzetničke strasti (Ma i sur., 2017), poduzetničke učinkovitosti pri umrežavanju (Pollack i sur., 2015), moralne svijesti poduzetnika (Bryant, 2009), uspješnosti malih i srednjih poduzeća (Hmieleski i Baron, 2008; Wallace i sur., 2010), ponašanja malih i srednjih poduzeća (Adomako, 2017; Adomako i sur., 2017; Miočević, 2022), procesa stvaranja pothvata (Koumbarakis i sur., 2021) i inovacija (Glaveli i sur., 2023; Liao i Long, 2018; Tuncdogan i sur., 2017; Scoresby i sur., 2021).

Pregled literature također je ukazao kako je značajno veća zastupljenost istraživanja regulatornog fokusa na individualnoj razini naspram viših razina analize. Primjerice, na višim razinama analize, Levine i sur. (2000) ispitali su učinke regulatornog fokusa na donošenje grupnih odluka te pokazali kako grupe u kojima svi članovi imaju fokus na promociju (situacijska manipulacija), naspram grupa u kojima svi članovi imaju fokus na prevenciju, konvergiraju različitim normama povezanim s rizikom prilikom odlučivanja, a Faddegon i sur. (2009) pokazali su kako priroda zadatka koju grupa treba izvršiti može odrediti koji regulatorni fokus će se pojaviti na razini grupe.

Unatoč porastu broja istraživanja regulatornog fokusa na razini timova i grupa (Tuncdogan i sur., 2017; Spanjol i sur., 2011; Li i sur., 2018; Imai, 2012; Roundy i sur., 2016), istraživači sugeriraju kako i dalje postoji nestašica istih te kako bi se ***daljnja istraživanja regulatornog fokusa trebala usmjeravati prema višim razinama, poput timova ili organizacija*** (Higgins i Pinelli, 2020). Vezano uz preporuke za daljnja istraživanja, Higgins i Pinelli (2020) ističu kako ***je jedno od važnih smjerova daljnjeg istraživanja ispitati učinke motivacijske različitosti unutar tima, kao i pod kojim uvjetima bi bilo korisno formirati timove koji su slični ili pak različiti po pitanju njihova kroničnog regulatornog fokusa.***

Iako se regulatorni fokus i na individualnoj i na timskoj razini bavi različitim motivacijskim orijentacijama pojedinca, glavna razlika leži u razini analize na kojoj konstrukt postoji - pojedinačni ili grupni (Roundy i sur., 2016). Na individualnoj razini, regulatorni fokus predstavlja osobni motivacijski pristup donositelja odluka, dok regulatorni fokus na razini tima predstavlja kolektivni fokus grupe (koji pak može biti jednak ili različit od regulatornog fokusa pojedinačnog člana tima). Dodatna ključna razlika je da će, budući da regulatorni fokus tima djeluje na razini grupe, značajke grupe, procesi i ishodi (npr. različitost članova tima) igrati

značajnu ulogu u njegovom djelovanju. Stoga, iako individualni i kolektivni regulatorni fokus dijele zajedničku teorijsku podlogu, radi se o zasebnim konstruktima koji se očituju na različitim razinama analize (Roundy i sur., 2016).

**Kolektivni regulatorni fokus**, kao ekvivalent individualnog regulatornog fokusa, višerazinski je konstrukt koji predstavlja *proces kojim se timovi samo-reguliraju kako bi uskladili aktivnosti s timskim ciljevima* (Johnson i Wallace, 2011) te dijeli slične (grupne) prethodnike i ishode s individualnim regulatornim fokusom, budući da se razvija iz zajedničkih potreba i vrijednosti pojedinaca koje se formiraju međusobnim djelovanjem (Morgeson i Hofmann, 1999, u Johnson i sur., 2015). Stvaranjem zajedničkog razumijevanja grupnih potreba i vrijednosti, grupe reguliraju ponašanje prema zajedničkim (grupnim) ciljevima koji pak povećavaju individualnu i timsku produktivnost i zadovoljstvo, jer djeluju kao zajednička krajnja stanja koja pokreću kolektivnu regulaciju ponašanja (O'Leary-Kelly i sur., 1994, u Johnson i sur., 2015).

Naposljetku, Johnson i sur. (2015) ukazuju na rastući interes za kolektivne motivacijske procese, posebno s obzirom na kolektivne prethodnike (kao što je primjerice timska raznolikost), te ističu kako je ispitivanje učinaka kolektivnog regulatornog fokusa na kolektivne rezultate, uključujući performanse i donošenje odluka, važno područje daljnjeg istraživanja.

#### **2.2.6. (Ne)usklađenost regulatornih fokusa na višim razinama analize**

Na višim razinama analize, bitno je istaknuti i razliku između kolektivnog regulatornog fokusa i (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima. Naime, **(ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima** razlikuje se od kolektivnog fenomena regulatornog fokusa, jer se kolektivni regulatorni fokus prvenstveno odnosi na zajedničke norme unutar tima koje pak koje proizlaze iz društvene interakcije njegovih članova (Morgeson i Hofmann, 1999; Imai, 2012).

Kako se ovo istraživanje provodi u kontekstu osnivačkih poduzetničkih pothvata, ne smije se zanemariti činjenica da novi poduzetnički pothvati prolaze kroz različite faze poduzetničkog procesa (Brockner i sur., 2004) te usporedba različitih faza jasno ističe različite vještine i sposobnosti potrebne za provedbu svake od tih faza (Higgins i Pinelli, 2020). Brockner i sur. (2004) analizirali su faze poduzetničkog procesa i izdvojili motive regulatornog fokusa koji najbolje pridonose ciljevima svake od faza te utvrdili kako *ne postoji „idealni“ regulatorni fokus kojeg poduzetnici trebaju imati kako bi osigurali kontinuirani uspjeh u svim fazama poslovanja*, već, ovisno o fazi, postoje razlike u motivaciji vezane uz regulatorni fokus (motivaciju) koju poduzetnici trebaju usvojiti kako bi povećali svoje šanse za uspjeh u toj fazi

(Brockner i sur., 2004). Gottfredson i Reina (2020) istaknuli su da su desetljeća istraživanja otkrila, ukoliko postoje dva različita donositelja odluka (jedan preventivnim načinom razmišljanja, a drugi s promotivnim načinom razmišljanja), da *će ta dva donositelja odluka djelovati veoma različito jer preuzimaju i obrađuju različite informacije za donošenje odluka.* Zatim, Taylor-Bianco i Schermerhorn (2006) zaključuju da se kombinacija fokusa na promociju i prevenciju prenosi od najvišeg upravljačkog tima na niže razine u organizacijama te tako utječe na sposobnost provedbe promjena, a Huang i sur. (2021) pokazuju da različite kombinacije regulatornih fokusa izvršnih direktora objašnjavaju ambideksternost u malim i srednjim poduzećima. Nadalje, Fitzsimmons i Douglas (2011) zaključuju da tijekom ranih faza poduzetničkog procesa, poduzetnici često usvajaju fokus na prevenciju zbog zabrinutosti vezanih za zaštitu ograničenih resursa izbjegavanjem gubitaka. Naposljetku, Neill i sur. (2023) ističu da na smjer poslovne (eksploracijske) strategije utječe ravnoteža između fokusa na promociju i prevenciju, dok Kark i Van Dijk (2019) naglašavaju kako *je upravljanje s kombinacijom fokusa na promociju i fokusa na prevenciju najodrživija opcija za poduzeće,* pritom ističući i kako dodavanje konteksta otvara zanimljiva pitanja s obzirom na paradoksalnu napetost između fokusa na promociju i fokusa na prevenciju.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako *potencijalni dodatni odgovori u kontekstu upravljanja novim poduzetničkim pothvatima leže u kombinaciji regulatornih fokusa članova tima,* što ukazuje na važnost daljnjeg istraživanja konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima u poduzetničkim pothvatima. Naime, ravnoteža između potencijalnih koristi i potencijalnih troškova koje pružaju fokus na promociju i prevenciju može jako varirati u različitim fazama poduzetničkog procesa (Brockner i sur., 2004), a obje samo-regulacije nude koristi tijekom različitih faza poduzetničkog procesa (Johnson i sur., 2015), otvarajući značajno područje za buduća istraživanja (ne)usklađenosti regulatornih fokusa donositelja odluka. U dosadašnjim istraživanjima, Imai (2012) je promatrala proporcije članova tima u kontekstu dominantnog regulatornog fokusa pojedinog člana tima, odnosno skup atributa članova tima koji imaju kombiniran utjecaj na timske procese i ishode. Spanjol i Tam (2010) promatrali su (ne)usklađenost regulatornih članova tima prilikom uvođenja strateških promjena kao uprosječenu razinu dominantnog regulatornog fokusa članova tima, dok su Spanjol i sur. (2011) promatrali (ne)usklađenost regulatornih članova tima prilikom donošenja odluka o razvoju novih proizvoda kao tri vrste tima (promocija, prevencija i neusklađeni tim), također temeljene na dominantnom regulatornom fokusu članova tima.

Prema dosadašnjem saznanju autorice, samo dvije studije su u fokusu svog istraživanja imale sastav tima u kontekstu učinaka (ne)usklađenosti regulatornih fokusa, i to upravljačkog tima za uvođenje strateških promjena (Spanjol i Tam, 2010) i tima za razvoj proizvoda (Spanjol i sur., 2011). Navedene studije pokazale su da su *timovi s fokusom na promociju skloniji inovacijama* (konkretno, lansiranju novih inovativnih proizvoda i većem broj strateških promjena) *naspram timova s fokusom na prevenciju i neusklađenih timova*, kao i da ta sklonost inovacijama u slučaju neusklađenih timova ovisi o propisanoj strategiji dosezanja ciljeva (strategija „žudnje ili strategija „budnosti“) od strane vodstva u poduzeću. Međutim, nije identificirana nijedna studija koja je promatrala navedene sklonosti u kontekstu poduzetničkih (osnivačkih) timova, a za koje literatura ističe da se značajno razlikuju od samo upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010), kao ni u kontekstu inovacije njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja (Brockner i sur., 2004; Bolzani i sur., 2019).

S obzirom da se u ovom istraživanju fokus stavlja na istraživanje konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova, u tablici 7. dan je prikaz glavnih relevantnih nalaza istraživanja (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima.

Tablica 7. Pregled relevantnih istraživanja (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima

Autori (godina)	Publikacija	Kontekst (zemlja)	Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	Granični uvjeti	Istraživački dizajn / uzorak	Relevantni nalazi
Spanjol i sur. (2011)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova upravljačkih timova za razvoj novih proizvoda u donošenju odluka  (SAD)	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima (dominantni regulatorni fokus kao kategorijska varijabla)	Uvođenje novih proizvoda, vrsta novih proizvoda i vremenski aspekt donošenja odluka o uvođenju novih proizvoda	<i>Manipulacija:</i>  Strategija vodstva	Kvazi-eksperimentalni faktorski dizajn između subjekata (poslovna simulacija PharmaSim)  Studenti preddiplomskog studija viših godina javnog sveučilišta  (n = 62 tima)	Usklađeni timovi s <b>fokusom na promociju uvide više novih inovativnih proizvoda</b> naspram ostalih timova.  Kod <b>usklađenih timova</b> (promocija ili prevencija) strategije postizanja cilja koje propisuje vodstvo su neučinkovite, dok <b>neusklađeni timovi</b> donose odluke o novom proizvodu u skladu sa strategijama postizanja cilja koje propisuje vodstvo.
Spanjol i Tam (2010)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova timova vezanih za strateške promjene u donošenju odluka  (SAD)	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima (dominantni regulatorni fokus kao kontinuirana varijabla)	Sklonost provođenju strateških promjena	<i>Manipulacija:</i>  Strategija vodstva	Kvazi-eksperimentalni faktorski dizajn između subjekata (poslovna simulacija PharmaSim)  Studenti preddiplomskog studija viših godina javnog sveučilišta  (n = 62 tima)	Usklađeni timovi s <b>fokusom na promociju provode više strateških promjena</b> nego usklađeni timovi s fokusom na prevenciju, <b>bez obzira na vrstu strategije vodstva</b> .  <b>Neusklađeni timovi provode više strateških promjena kada im je propisana strategije „žudnje“</b> od strane vodstva.

Izvor: Izrada autorice

### 2.3. Inovacija poslovnog modela

Kao što je prethodno istaknuto, *strateške promjene* predstavljaju značajan organizacijski fenomen koji obično obuhvaća promjene u osnovnim načinima raspodjele resursa unutar poduzeća u različitim ključnim strateškim aspektima (Bednar i sur., 2013, u Jiang i sur., 2019). U kontekstu poduzetničkih pothvata, *strateške promjene podrazumijevaju razvoj poslovnog modela poduzetničkog pothvata u vidu prilagodbe ili inovacije modela, jer je poduzetništvo suštinski vezano za inovaciju poslovnog modela: za novoosnovana poduzeća svaki čin poduzetništva znači odabir u razvoju poslovnog modela* (Foss i Saebi, 2017). Nastavno na to da poslovni model odražava pretpostavke donositelja odluka o tome što kupci žele i kako se poduzeće može najbolje organizirati za stvaranje, isporuku i prikupljanje vrijednosti (Teece, 2010), inovacija poslovnog modela je u novim pothvatima usko povezana s *idejom poduzetničke vizije, mašte i prosudbe* (Foss i Saebi, 2016, u Foss i Saebi, 2017).

Međutim, poduzetnički pothvati posluju u resursno ograničenim uvjetima, gdje poduzetnici najčešće moraju donositi međusobno isključujuće odluke (Collins, 2016; Dopfer i sur., 2017). U inicijalnim fazama poslovanja, poduzeća moraju donijeti odluke po pitanju alociranja svojih ograničenih resursa u one aktivnosti za koje donositelji odluka smatraju da će biti optimalne u danom trenutku na tržištu. McMullen i Shepherd (2006) navode kako su poduzetničke aktivnosti najčešće karakterizirane neizvjesnošću zbog fokusa na neistražene novitete, te kako je potrebno istovremeno uzeti u obzir i znanje i **motivaciju** pri ispitivanju poduzetničkih aktivnosti.

#### 2.3.1. Poslovni modeli

U svrhu kreiranja sažetog pregleda istraživanja poslovnih modela, analizirani su dostupni sistematski pregledi literature i meta analize iz područja poslovnih modela (prikazane u tablici 8.), a koje su pak predstavljene u nastavku ovog potpoglavlja.

*Tablica 8. Poslovni modeli: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza*

R.b.	Autori	Godina	Publikacija	Fokus pregleda literature
1	Morris i sur.	2005	<i>Journal of Business Research</i>	Poslovni model u poduzetništvu i prijedlog okvira šest komponenti za karakterizaciju poslovnog modela
2	Zott i sur.	2011	<i>Journal of Management</i>	Tri teme istraživanja poslovnih modela: e-poslovanje, poslovni modeli i strategija i inovacijsko i tehnološko upravljanje



3	George i Bock	2011	<i>Journal of Entrepreneurship: Theory i Practice</i>	Pregled literature o načinu korištenja poslovnih modela
4	Lambert i Davidson	2013	<i>European Management Journal</i>	Tri teme istraživanja poslovnih modela: poslovni model kao temelj za klasifikaciju poduzeća, poslovni modeli i performanse poduzeća i inovacija poslovnih modela
5	Schneider i Spieth	2013	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Tri tjeka istraživanja inovacije poslovnih modela: preduvjeti, proces i elementi i učinci
6	DaSilva i Trkman	2014	<i>Long Range Planning</i>	Pregled konceptualizacije poslovnih modela u svrhu razjašnjenja značenja i identifikacija daljnjih smjerova istraživanja: perspektiva temeljena na resursima i ekonomiji transakcijskih troškova
7	Wirtz i sur.	2016	<i>Long Range Planning</i>	Četiri fokusa istraživanja poslovnih modela: inovacija, promjena i evolucija, performanse i kontroling i dizajn modela
8	Massa i sur.	2017	<i>Academy of Management Annals</i>	Tri teme istraživanja poslovnih modela: poslovni modeli kao atributi stvarnih poduzeća, poslovni modeli kao kognitivne/jezične sheme i poslovni modeli kao formalni konceptualni prikazi načina na koji poduzeće funkcionira
9	Foss i Saebi	2017	<i>Journal of Management</i>	Pregled konceptualizacije poslovnih modela i inovacije poslovnih modela, klasifikacija inovacije poslovnih modela u svrhu konstruktne jasnoće u daljnjim istraživanjima, identifikacija graničnih uvjeta
10	Hajiheydari i sur.	2019	<i>Foresight</i>	Bibliografski pregled literature poslovnih modela i identifikacija tri glavna istraživačka područja: elektronički poslovni model, inovacije poslovnih modela i održivi poslovni model
11	Zhang i sur.	2021	<i>Journal of Business Research</i>	Konceptualizacija inovacije poslovnih modela, identifikacija prethodnika inovacije poslovnih modela i povezanost s performansama poduzeća
12	White i sur.	2022	<i>Long Range Planning</i>	Inovacija poslovnog modela i performanse poduzeća: pristup temeljen na dokazima
13	Illyas i sur.	2023	<i>Journal of Management Studies</i>	Inovacija poslovnog modela i performanse poduzeća: institucijska perspektiva

**Izvor:** Izrada autorice

Pregled literature ukazuje na važnost istraživanja poslovnih modela, što je, prije svega, evidentno kroz značajan broj sustavnih pregleda istraživanja poslovnih modela u posljednjih 20 godina (Foss i Saebi, 2017; George i Bock, 2011; Zott i sur., 2011; Wirtz i sur., 2016; Lambert

i Davidson, 2013; Schneider i Spieth, 2013; Hajiheydari i sur., 2019; Ilyas i sur., 2023; Zhang i sur., 2021). Pregled je pokazao kako su dosadašnje studije istraživale odnos poslovnih modela s dinamičkim sposobnostima i strategijom (ovisno o statičkom i/ili dinamičkom pogledu na poslovne modele) (DaSilva i Trkman, 2014; Demil i Lecocq, 2010), glavne funkcije poslovnih modela (Chesbrough, 2007) te analizirale međuovisnosti između tema dizajna poslovnog modela (Kulins i sur., 2016). Osim toga, istraživani su i prethodnici i ishodi (inovacije) poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2021; Schneider i Spieth, 2013), te je značajan fokus stavljen i na samu konceptualizaciju (inovacije) poslovnih modela (Teece, 2010; Amit i Zott, 2001; Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2022).

Kao što je istaknuto u problemu istraživanja, iako istraživanje poslovnih modela postaje sve važnije područje istraživačkog interesa (Guckenbiehl i de Zubielqui, 2022; Massa i sur., 2017), i dalje postoji velika razina neusuglašenosti i neusklađenosti po pitanju definicija i operacionalizacije poslovnih modela, ali i visoki stupanj konsenzusa po pitanju nužnih elemenata koji se odnose na odrednice definicije poslovnog modela (Saebi i sur., 2017; Zott i sur., 2011; Morris i sur., 2005). Kroz sveobuhvatan pregled, Zott i sur. (2011) ističu kako se znanstvenici ne slažu oko toga što je poslovni model i često usvajaju definicije koje odgovaraju svrsi njihovih studija, ali koje je teško međusobno uskladiti, te ističu sljedeću konceptualizaciju poslovnog modela: „*poslovni model opisuje sadržaj, strukturu i upravljanje transakcijama dizajniranim tako da stvaraju vrijednost kroz iskorištavanje poslovnih prilika*“ (Amit i Zott, 2001, str. 511).

Nadalje, u daljnjoj evoluciji istraživanja (inovacije) poslovnih modela, Foss i Saebi (2017) naglašavaju da su prethodni pregledi literature poslovnih modela istaknuli korisnost konstrukta poslovnih modela u istraživanju e-trgovine, strategije i upravljanja tehnologijom (Zott i sur., 2011), kao i njegovu uporabu u različitim teorijama (George i Bock, 2011). Osim toga, ukazuju kako je jedna od široko prihvaćenih definicija **poslovnih modela** da *uključuje ponudu vrijednosti, stvaranje vrijednosti i hvatanje vrijednosti kao međusobno povezane dimenzije* (Teece, 2010; Foss i Saebi, 2017; Clauss, 2017), uz *razlikovanje prilagodbe poslovnog modela i inovacije poslovnog modela* (Saebi i sur., 2017). Osim toga, Foss i Saebi (2017) ističu da se veliki dio nedostatka jasnoće u prostoru istraživanja poslovnih modela i inovacije poslovnih modela može pratiti u povijesti nastanka istraživanja ovih koncepata, jer su se oni prvo koristili u praksi; poduzeća kao što su Amazon, Facebook, Google, Netflix, Alibaba, Tencent i Uber postigla su uspjeh zahvaljujući inovacijama poslovnih modela (Zhang i sur., 2021), odnosno kreiranjem novih tržišnih resursa i točaka rasta te utječući na druga poduzeća da ih slijede.

Nastavno na navedeno, sposobnost stvaranja inovacije poslovnih modela je postala značajan temelj za rast i uspjeh poduzeća (Foss i Saebi, 2017).

### **2.3.2. Inovacija poslovnih modela**

Literatura iz područja strateškog menadžmenta i inovacija zagovara superiornost strategija koje stvaraju novitet na tržištima kroz **inovaciju poslovnog modela**, ističući kako takva inovacija može omogućiti poduzeću da uhvati nerazmjeran udio u stvaranju vrijednosti u industriji (Aspara i sur., 2010), koju Hamel (1998, u Aspara i sur., 2010, str. 41) definira kao „*sposobnost ponovnog osmišljavanja postojećeg industrijskog modela na načine koji stvaraju novu vrijednost za kupce, nadmašuje konkurente i proizvode novo bogatstvo za sve dionike*“.

U početnoj fazi, istraživanja disruptivnih inovacija fokusirala su se na diskontinuirane tehnološke inovacije (Christensen i sur., 2002), te je, nastavno na njih, koncept proširen na disruptivne poslovne modele, ujedinjujući i tehnološke poremećaje i poremećaje poslovnog modela pod krovim pojmom **disruptivne inovacije** (Christensen i Raynor, 2003, u Osiyevskyy i Dewald, 2015). Disruptivna inovacija poslovnog modela uvelike se oslanja na identifikaciju i iskorištavanje praznina u pozicioniranju u industriji, često rješavajući potrebe „ne-usluženih“ kupaca putem povoljnijih ponuda koje bi u konačnici mogle prestići postojeća, već etablirana, tržišta (Charitou i Markides, 2003). Christensen (2006) je istaknuo i kako je disruptivna tehnologija prethodnik disruptivne inovacije poslovnog modela, primjećujući kako **fokus istraživanja treba biti na poslovnom modelu**, a ne na tehnologiji jer se ekonomska vrijednost nove tehnologije može materijalizirati samo kroz komercijalizaciju putem poslovnog modela (Chesbrough, 2010). Nastavno na navedeno, Osiyevskyy i Dewald (2015) naglašavaju kako se nova tehnologija može komercijalizirati na više načina kroz različite poslovne modele (Chesbrough, 2007).

Nadalje, i brojni drugi autori isticali su inovacije poslovnih modela u kontekstu „kršenja postojećih pravila igre“, primjerice ciljanjem na nove niše (koje su nedovoljno opslužene postojećom ponudom u industriji) kroz redefiniranje tržišnih segmenata, potreba kupaca ili načina proizvodnje, isporuke ili distribucije postojećih ili novih proizvoda (Markides, 2006; Christensen i sur., 2002). Nastavno na navedeno, Aspara i sur. (2010) ističu kako su povezani tokovi marketinških istraživanja ukazali na mogućnost da poduzeće ima kontinuiranu ili sustavnu stratešku orijentaciju na inovacije poslovnog modela i potencijalne koristi orijentacije takvog tržišno vođenog (engl. *market-driving*) stava, točnije preoblikovanja postojećih tržišnih

struktura, rješavanja latentnih potreba kupaca, stvaranja diskontinuiranih skokova u vrijednosti za kupce, projektiranja jedinstvenih poslovnih sustava, razvoja novih kanala i/ili temeljnih promjena pravila konkurentske igre (Jaworski i sur., 2000; Kumar i sur., 2000; Schindehutte i sur., 2008)<sup>6</sup>. Slično tome, zagovornici „inovacijske orijentacije“ (Manu i Sriram, 1996; Siguw i sur., 2006) smatraju kako stalne inovacije u poslovanju poduzeća generiraju superiorne tržišne i financijske rezultate poduzeća (Aspara i sur., 2010).

U dosadašnjoj literaturi, Schneider i Spieth (2013) daju pregled inovacije poslovnog modela (temeljenog na 35 radova) identificirajući preduvjete, proces i učinke inovacije poslovnih modela, te **pozivaju na daljnja istraživanja o** procesu i elementima inovacije poslovnog modela, kao i **pokretačima inovacije poslovnih modela u kontekstu sve veće nestabilnosti okoline**. Schneider i Spieth (2013) ističu i kako je nekolicina drugih radova dala granični doticaj s temom inovacije poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017): primjerice, Zott i sur. (2011) su u pregledu literature o poslovnim modelima (103 rada) identificirali tri toka istraživanja, od kojih se jedan fokusira na poslovne modele kao izvor inovacije ili primjer organizacijske inovacije, a Lambert i Davidson (2013) (na uzorku od 69 radova), također identificirajući različite tokove istraživanja poslovnih modela, istaknuli su kako se jedan od njih bavi inovacijom poslovnih modela.

U daljnjem razvoju literature poslovnih modela, u svom pregledu literature inovacije poslovnih modela, Zhang i sur. (2021) ističu kako se veliki broj teorijskih i empirijskih radova fokusirao na inovaciju poslovnih modela u različitim istraživačkim poljima, kao što je strateško upravljanje (Teece, 2010), poduzetništvo (George i Bock, 2011) i upravljanje inovacijama (Chesbrough, 2010). Dosadašnja istraživanja su pokazala da je **učinak inovacije poslovnih modela na performanse poduzeća pozitivan i kako ovaj pozitivan odnos ovisi o kontekstu okoline** (White i sur., 2022), te da **je pozitivan učinak na performanse poduzeća jači kada se inovacija poslovnih modela oslanja na promjene u kognitivnim shemama u usporedbi s inovacijama tehničke prirode** (Ilyas i sur., 2023).

Naposljetku, istraživanja inovacija poslovnih modela su ispitala i sklonost novih poduzetničkih pothvata inovaciji i prilagodbi poslovnog modela za vrijeme kriza (Guckenbiehl i de Zubielqui, 2022), te razvoja poslovnog modela u uvjetima neizvjesnosti (Andries i sur., 2013). Primjerice,

---

<sup>6</sup> Autori suprotstavljaju ovu proaktivnu tržišnu orijentaciju tradicionalnoj reaktivnoj tržišnoj orijentaciji, koju karakterizira strategija poduzeća da se jednostavno prilagodi postojećim tržišnim strukturama i/ili da jednostavno odgovori i bude vođen postojećim, očiglednim potrebama kupaca (Aspara i sur., 2010).

Andries i sur. (2013) pokazali su da, iako fokusirana predanost pozitivno utječe na početni rast pothvata, ta ***predanost i nedostatak raznolikosti ugrožavaju dugoročni opstanak pothvata*** te ističu kako istovremeno eksperimentiranje (niz promjena pokušaja i pogrešaka koje se provode duž različitih dimenzija modela) olakšava dugoročno preživljavanje, jer ***eksperimentiranjem s poslovnim modelom i uključivanjem povratnih informacija iz okoline, poduzetnički pothvati usvajaju aktivan stav prema upoznavanju okoline***. To jest, ukoliko su rezultati negativni, početni poslovni model se redefinira, što implicira da će pothvati odstupiti od svojih početnih konfiguracija poslovnog modela tijekom procesa učenja i stoga uključuju informacije koje postaju dostupne tijekom poduzetničkog procesa (Andries i sur., 2013).

### 2.3.3. Dimenzije inovacije poslovnih modela

U pregledu literature poslovnih modela i inovacije poslovnih modela, Foss i Saebi (2017) ističu kako se inovacija poslovnih modela često dimenzionira u kontekstu noviteta (Johnson i sur., 2008; Bock i sur., 2012) i opsega. U kontekstu opsega, određeni istraživači sugeriraju da se inovacija poslovnog modela može očitovati u promjeni jedne komponente modela (Amit i Zott, 2012; Bock i sur., 2012; Schneider i Spieth, 2013), dok drugi sugeriraju da je potrebna promjena dvije ili više komponenti kako bi se moglo govoriti o inovaciji poslovnog modela (Lindgart i sur., 2009, u Foss i Saebi, 2017). Iako postoji neslaganje o tome „koliko toga treba promijeniti“ da bi se govorilo o inovaciji poslovnog modela, Foss i Saebi (2017) ističu da postoji konsenzus o tome da je opseg relevantna dimenzija poslovnog modela.

Nastavno na navedeno, u literaturi se predlažu dvije dimenzije inovacije poslovnog modela u razvoju tipologija koje pomažu organizirati različite vrste istraživanih poslovnih modela i inovacije poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017): razina noviteta (modularni naspram arhitektonskog) i razina opsega (novo u poduzeću nasuprot novom u industriji), što je prikazano u tablici 9.

**Tablica 9. Dimenzije inovacije poslovnih modela**

Noviteti	Opseg	
	Modularni	Arhitektonski
<i>Novo za poduzeće</i>	Evolucijska inovacija	Adaptivna inovacija
<i>Novo za industriju</i>	Fokusirana inovacija	Kompleksna inovacija

**Izvor:** preuzeto iz Foss i Saebi (2017) Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, *Journal of Management*, 43(1), str. 217.

Evolucijska inovacija odnosi se na prirodne promjene koje se događaju pojedinačnim komponentama poslovnih modela tijekom vremena, a adaptivna inovacija uključuje promjene u cjelokupnom poslovnom modelu koje su nove za poduzeće, ali nužno nisu nove za industriju (primjerice, kada poduzeće prilagođava arhitekturu svog modela kao odgovor na promjene u vanjskom okruženju, kao što je suočavanje s konkurencijom novog poslovnog modela u njihovoj industriji) (Foss i Saebi, 2017, str. 217). Fokusirane i kompleksne inovacije se pak odnose na procese pomoću kojih se menadžment aktivno uključuje u modularne ili arhitektonske promjene modela kako bi poremetio tržišne uvjete. U slučaju fokusirane inovacije, poduzeće inovira unutar jednog područja poslovnog modela (primjerice, ciljanje na novi tržišni segment koji je konkurencija zanemarila), a kompleksne inovacije se odnose na poslovne modele u cijelosti i imaju potencijal poremetiti etablirane industrije (primjerice, Airbnb u industriji smještaja ili Uber u prijevoznj industriji) (Foss i Saebi, 2017).

Sukladno navedenom, u dosadašnjoj literaturi o poslovnim modelima široko je prihvaćena klasifikacija poslovnih modela na temelju razlikovanja **inovacije poslovnog modela** i **prilagodbe poslovnog modela** (Foss i Saebi, 2017; Saebi i sur., 2017), a osnovna razlika u motivaciji između inovacije i prilagodbe poslovnog modela je što se inovacijom poslovnih modela želi oblikovati tržište ili industrija stvaranjem disruptivnih inovacija, a prilagođavanjem poslovnog modela promjenjivim vanjskim uvjetima se želi postići usklađenost s okolinom (Saebi i sur., 2017).

Procesi inovacije poslovnog modela u novoosnovanim poduzećima, posebno u vrlo dinamičnim okruženjima, pod utjecajem su njihove usredotočenosti na stratešku agilnost (Ghezzi i Cavallo, 2020) koja zahtijeva planirane promjene u središtu poslovnog modela poduzeća, a ne manje prilagodbe i imitacije (Foss i Saebi, 2017), a međudjelovanje unutarnjih i vanjskih čimbenika doprinosi uključivanju poduzeća u inovacije poslovnog modela (Su i sur., 2020). Poduzeća se mogu uključiti i u prilagodbe poslovnog modela koje ne moraju nužno biti inovativne i promjene se mogu poduzeti kao odgovor i na utjecaje iz okoline (Saebi i sur., 2017), a prethodna istraživanja prilagodbe poslovnog modela istaknula su i važnost prilagodbe za stvaranje vrijednosti (Achtenhagen i sur., 2013). Cilj prilagodbe je postići bolju usklađenost između promjenjivog konkurentskog okruženja i poslovanja organizacije, a u novoosnovanim poduzećima prilagodba modela, između ostalog, značajno pomaže u razvijanju tržišne ponude novog pothvata (Dopfer i sur., 2017).

### 2.3.4. *Eksploracija i eksploatacija kao inovacija i prilagodba poslovnih modela*

U svom kapitalnom radu, March (1991) je na osnovi teorije organizacijskog učenja predstavio široke definicije eksploracije i eksploatacije koju zagovara većina istraživača i primjenjuje je u različitim studijama (Lavie i sur., 2010, str. 110): **eksploracijski pristup** *fokusira se na istraživanje i vezan je za stjecanje novih znanja/tehnologija i sposobnosti te za radikalne inovacije*, dok je **eksploatacijski pristup** *fokusiran na iskorištavanje postojećih sposobnosti i znanja te je vezan za inkrementalne inovacije i unaprjeđenja postojećeg poslovanja*.

Tuncdogan i sur. (2015) navode kako **eksploracijske aktivnosti na individualnoj razini** predstavljaju *traženje novih mogućnosti i procjenu različitih opcija i aktivnosti koje zahtijevaju od pojedinca da nauči nove vještine ili znanja*, poput razvoja inovativnih načina za zadovoljenje potreba kupaca, upoznavanja novih ljudi izvan vlastite mreže i angažiranja u nastojanjima da se izmisli novi poslovni model. S druge strane, **eksploatacijske aktivnosti na individualnoj razini** su *aktivnosti koje pojedinac obavlja kao da su rutina, koje jasno zna kako provoditi i koje može ispravno provoditi koristeći svoje postojeće znanje*, poput obrade standardnih narudžbi, jačanja veza s postojećim poslovnim kontaktima i uključivanja u svakodnevne aktivnosti održavanja poslovanja (Tuncdogan i sur., 2015, str. 839).

Na razini organizacije, Volery i sur. (2015) ističu kako se **eksploracijske aktivnosti poduzeća** odnose na *traženje, prepoznavanje, istraživanje i provedbu prilika te su te aktivnosti povezane s učenjem i eksperimentiranjem, obično su otvorene i sadrže element rizika*, kao npr. praćenje utjecaja iz okoline, razvoj novih proizvoda, evaluacija novih poslovnih mogućnosti i promjene postojeće poslovne strukture (Volery i sur., 2015), istraživanje novih tehnologija i odlazak na nove tržišne segmente (Lubatkin i sur., 2006; Kammerlander i sur., 2015). **Eksploatacijske aktivnosti poduzeća** su *aktivnosti poduzete u svrhu vođenja ili poboljšanja postojećih poslovnih operacija izborom, izvršenjem i smanjenjem odstupanja te su takve aktivnosti najčešće povezane s administracijom, rutinama, pouzdanošću proizvoda i usluga te nadzorom*, kao npr. povećanje učinkovitosti, prodaja proizvoda postojećim kupcima, održavanje odnosa sa zaposlenicima (Volery i sur., 2015), aktivnosti smanjenja troškova, poboljšanje kvalitete postojećih proizvoda/usluga i pokušaji povećanja razine automatizacije (Lubatkin i sur., 2006; Kammerlander i sur., 2015).

I eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti povezane su s performansama subjekta koji donosi odluke (organizacija, poslovna jedinica, tim ili pojedinac), kao i šansama za ekonomski opstanak, samo na različite načine (Tuncdogan i sur., 2015; Osiyevskyy i sur., 2020). Kao što

je prethodno istaknuto, eksploracija omogućuje subjektu dugoročne dobitke, dok eksploatacija maksimizira kratkoročne dobitke (Tushman i O'Reilly, 1996), a čisti angažman u samo jednoj od tih aktivnosti može dovesti do propuštanja važnih prilika (March, 1991) ili lošijih performansi u vidu neispunjenog punog potencijala na tržištu (Wiklund i Shepherd, 2011). Kammerlander i sur. (2015) ističu kako provođenje oba skupa aktivnosti - eksploracije i eksploatacije predstavlja izazov za poduzeća, posebice kada se radi o malim i srednjim poduzećima (Wenke i sur., 2021), kao i kako je osobnost izvršnog direktora važna odrednica organizacijske ambideksternosti (Lavie i sur., 2010; Raisch i Birkinshaw, 2008) koja također predstavlja „goruću“ temu u području istraživanja eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015; Hughes i sur., 2020; Gibson i Birkinshaw, 2004; Gupta i sur., 2006; Raisch i Birkinshaw, 2008).

Prethodno je istaknuto kako poduzetnički pothvati u inicijalnim fazama poslovanja provode i inovaciju i prilagodbu svog poslovnog modela, pokušavajući balansirati alokaciju svojih ograničenih resursa (Collins, 2016; Dopfer i sur., 2017) između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti. No, unatoč jednakoj važnosti inovacije i prilagodbe poslovnog modela, ***inovacija poslovnog modela je „dio“ razvoja poslovnog modela koji može dovesti nove pothvate do disrupcije tržišta i razlikovanja pothvata od konkurencije*** (Benner i Tushman, 2001; Alexiev i sur., 2010), te se stoga fokus ovog istraživanja stavlja na **eksploracijsku inovaciju poslovnih modela**.

Hughes i sur. (2020) definirali su **eksploracijsku inovaciju** kao *inovaciju koja se temelji na novim tehnološkim mogućnostima i kreativnim idejama za oblikovanje novih i uistinu različitih proizvoda*, a **eksploatacijsku inovaciju** kao *inovaciju koja se temelji na postupnim dodacima, novim poboljšanjima i poboljšanjima troškova postojećih proizvoda i tehnologija*. Eksploracijska inovacija predstavlja bilo kakvu radikalnu inovaciju koja je nastala kako bi zadovoljila nove tržišne zahtjeve, ponudila novi dizajn ili kreirala nova tržišta, dok je eksploatacijska inovacija inkrementalna inovacija dizajnirana da zadovolji postojeće zahtjeve tržišta, unaprijedi postojeći dizajn, proširi postojeće proizvode i usluge i poboljša efikasnost postojećih distribucijskih kanala (Jansen i sur., 2006; Kraft i Bausch, 2016).

Istraživači sugeriraju kako okruženje koje se brzo mijenja zahtijeva veći fokus na eksploraciju (Gupta i sur., 2006), no, poduzeća se mogu razlikovati i u svojoj sposobnosti da se nose s izazovima provođenja eksploracijskih aktivnosti uz istovremeno provođenje eksploatacijskih aktivnosti (Levinthal i March, 1993; March, 1991). Primjerice, Hughes i sur. (2020) ističu da



poduzeća provođenjem eksploracijskih inovacija postižu sposobnost održavanja prednosti u novitetima kao što je organizacijska fleksibilnost (Choi i Shepherd, 2005, u Hughes i sur., 2020) te tako ostaju ispred pritiska tehnoloških promjena i skraćenog životnog ciklusa proizvoda. Također, eksploracijske inovacije imaju za cilj ulazak ili stvaranje novih tržišta i na taj način služe osiguravanju budućeg poslovanja poduzeća (Jansen i sur., 2006; Tushman i O'Reilly, 1996). Osim toga, eksploracijske inovacije mogu poduzeću dati sposobnost da se nosi s promjenjivim okruženjima, otvaraju nove poslovne prilike i omogućavaju stvaranje novih proizvoda koji se značajno razlikuju od postojećih.

Međutim, Tuncdogan i sur. (2017) ističu kako *određeni upravljački timovi oklijevaju s uključivanjem u visoke razine eksploracijskih inovacija*, primjerice zbog neizvjesnosti njihovih povrata (Zhang i sur., 2011) ili jer nisu voljni suočiti se s poteškoćama potrebnima za razvoj novih znanja i sposobnosti (Dougherty i Hardy, 1996, u Tuncdogan i sur., 2017). Kako eksploracijska inovacija predstavlja rizičnu aktivnost koja se temelji na novom znanju i može proizvesti radikalne promjene, dugoročno povećavajući dobitke (za fokus na promociju) i smanjujući gubitke (za fokus na prevenciju kada se nađu u situaciji da zbog kontekstualnih okolnosti budu primorani na rizičnije aktivnosti) (Tushman i O'Reilly, 1996; Benner i Tushman, 2001; Alexiev i sur., 2010), na odluke o angažmanu u eksploracijske aktivnosti utječe i privlačnost prema novitetima, kao i strah od prijetnje (Bergman i Kitchen, 2009, u Tuncdogan i sur., 2017) te se u literaturi ističe da je *utjecaj upravljačkog tima na sklonost eksploracijskim inovacijama važna tema daljnjeg istraživanja* (Kristinsson i sur., 2016; Alexiev i sur., 2010; Tuncdogan i sur., 2017).

Povezujući koncepte eksploracije i eksploatacije s literaturom o poslovnim modelima (npr. Foss i Saebi, 2017; Saebi i sur., 2017), istaknuto je kako se jedna skupina istraživanja odnosi na potrebu stvaranja (najčešće distruptivnih) inovacija primjenom inovativnog poslovnog modela (npr. Markides, 2006; Aspara i sur., 2010; Casadesus-Masanell i Zhu, 2013) što Saebi i sur. (2017) definiraju kao **inovaciju poslovnog modela**, odnosno *proces kojim menadžment aktivno inovira poslovni model kako bi poremetio tržišne uvjete*, dok se druga skupina istraživanja referira na promjene u postojećim poslovnim modelima tijekom vremena, često kao odgovor na vanjski utjecaj (npr. Teece, 2010; McGrath, 2010) što Saebi i sur. (2017) definiraju kao **prilagodbu poslovnog modela**, odnosno *proces kojim menadžment aktivno usklađuje poslovni model poduzeća s promjenjivim okruženjem*. Prethodno je istaknuto i kako se inovacija i prilagodba poslovnih modela razlikuju prema motivacijskom pristupu (Saebi i sur., 2017).

Stoga, zbog toga što je poslovni model praktičarski koncept, može se zaključiti kako se **inovacija poslovnog modela** može konceptualizirati kao *eksploracijski pristup razvoju poslovnog modela jer zahtijeva nova znanja ili odstupanje od postojećeg znanja* (Levinthal i March, 1993; Benner i Tushman, 2001), te se u ovom istraživanju definira (i operacionalizira) kao **eksploracijska inovacija**, dok je **prilagodba poslovnog modela** konceptualno istovjetna *eksploatacijskom pristupu razvoja poslovnog modela jer se nadovezuje na postojeće znanje i jačanje postojećih vještina, procesa i strukture* (Levinthal i March, 1993; Benner i Tushman, 2001), te se u ovom istraživanju definira kao **eksploatacijska inovacija**.

Kako bilo koja poduzetnička aktivnost predstavlja izbor u vidu daljnjeg razvoja poslovnog modela (Foss i Saebi, 2017), u ovom se istraživanju fokus stavlja na **inovaciju poslovnog modela**, jer „*predmetom inovacije smatra poslovni model umjesto proizvoda ili procesa*“ (Clauss, 2017, str. 387) i uključuje strateški fokus kroz menadžersku proaktivnost i sustavne strateške procese u osmišljavanju i dizajniranju poslovnih modela koji će biti jedinstveni na tržištu (Martins i sur., 2015). Inovacija poslovnog modela odnosi se na *aktivno inoviranje poslovnog modela kako bi se poremetili tržišni uvjeti* (Saebi i sur., 2017) te se stoga operacionalizira kao eksploracijska inovacija poslovnog modela.

### **2.3.5. Odrednice (prethodnici) inovacije poslovnih modela**

U svome pregledu literature, Foss i Saebi (2017) kao važnu odrednicu inovacije poslovnih modela ističu **promjene iz okruženja** (poput konkurentskih promjena). Osim toga, ističu i kako **raspodjela pozornosti** i spremnosti za poduzimanje radnji u organizacijskoj hijerarhiji predstavljaju moguće prethodnike inovacije poslovnih modela. Nadalje, ističu i važnost psiholoških prethodnika (poput **motivacije**) koji mogu utjecati na lakoću kojom se provodi inovacija poslovnih modela: na mikrorazini kao iznimno važan čimbenik ističu **menadžersku kogniciju**, kao i **karakteristike vrhovnog upravljačkog tima**. Naime, menadžeri su ti koji često prvi percipiraju i tumače promjene koje mogu zahtijevati inovaciju poslovnih modela, te imaju ovlasti za provedbu promjena (što čini njihovo tumačenje određene situacije iznimno bitnim) (Foss i Saebi, 2017). Poslovni model se u suštini odnosi na ono što kupci žele, kako bi ta vrijednost trebala biti isporučena i kako se ta vrijednost treba uhvatiti (Teece, 2010), što pak postavlja različite izazove za donositelje odluka, a jedan od njih je izazov pozornosti (Ocasio, 1997). Primjerice, u istraživanju pokretača promjene poslovnih modela, Saebi i sur. (2017) tvrde da se **menadžerska kognicija povezana s promjenama u okruženju može podijeliti na negativno** (tj. usmjereno na prijetnje) **ili pozitivno** (tj. usmjereno na prilike) **uokvirivanje**

**dogadaja**, te otkrivaju da je vjerojatnije da će poduzeća promijeniti svoj poslovni model u uvjetima percipiranih prijetnji nego prilika.

Zhang i sur. (2021) ističu kako je bilo više pokušaja da se istraže mogući prethodnici inovacije poslovnih modela (Amit i Zott, 2001; Aspara i sur., 2010; George i Bock, 2011), ali iz različitih perspektiva, te u svojoj meta analizi, a prateći Foss i Saebi (2017), klasificiraju prethodnike u dvije kategorije: vanjske i unutarnje čimbenike koji značajno i pozitivno koreliraju s inovacijom poslovnih modela, unutar kojih identificiraju prethodnike inovacije poslovnih modela, između kojih se ističu i **menadžerska kognicija** (kao interni čimbenik) i **situacijski faktori** (kao eksterni čimbenik) (Zhang i sur., 2021). Osim toga, Su i sur. (2020) ističu kako je inovacija poslovnog modela rezultat ko-evolucije poduzeća i njihovog okruženja.

Nadalje, *ističući važnost regulatornog fokusa (motivacije prilikom dosezanja ciljeva) kao prethodnika i eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti*, Tuncdogan i sur. (2015) objašnjavaju razlike u pristupima tim aktivnostima u kontekstu kroničnih regulatornih fokusa, uspoređujući navedene koncepte čiji su zaključci prikazani u tablici 10.

**Tablica 10. Usporedba konceptata regulatornog fokusa i eksploracije i eksploatacije**

<b>Dimenzije</b>	<b>Promocija / Prevencija</b>	<b>Eksploracija / Eksploatacija</b>
<i>Rizik</i>	Fokus na promociju je povezan s visokim rizikom, a fokus na prevenciju s malim preuzimanjem rizika (Crowe i Higgins, 1997)	Eksploracija se smatra visokorizičnom aktivnošću, a eksploatacija nisko rizičnom aktivnošću (March, 1991)
<i>Vrijeme</i>	Fokus na promociju povezan je s dalekom budućnošću, a fokus na prevenciju s bliskom budućnošću (Pennington i Roesse, 2003)	Eksploracija je povezana s dugoročnim ciljevima, a eksploatacija s kratkoročnim ciljevima (Tushman i O'Reilly, 1996)
<i>Razina noviteta i prethodne upoznatosti s aktivnostima</i>	Fokus na promociju je povezan s isprobavanjem novih ideja, a fokus na prevenciju s već isprobanim idejama (Herzenstein i sur., 2007)	Eksploracija je povezana s provođenjem novih aktivnosti, a eksploatacija s repetitivnim aktivnostima (Levinthal i March, 1993)
<i>Kreiranje znanja i aplikacija znanja</i>	Fokus na promociju je povezan sa stvaranjem znanja, a fokus na prevenciju s besprijekornom i pouzdanom primjenom postojećeg znanja (Rietzschel, 2011)	Eksploracija se odnosi na stvaranje znanja, a eksploatacija na primjenu znanja (He i Wong, 2004)
<i>Stabilnost i promjena</i>	Fokus na promociju je povezan sa spremnošću na promjenu, a fokus na	Eksploracija pokreće promjenu, a eksploatacija osigurava stabilnost (Lewin i sur., 1999)

**Izvor:** Preuzeto iz Tuncdogan i sur. (2015) Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *The Leadership Quarterly*. 26(5). str. 842.

Prema dosadašnjim nalazima, fokus na promociju se prvenstveno povezuje s višom razinom sklonosti eksploracijskim aktivnostima u odnosu na fokus na prevenciju, i na individualnoj (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i Dogan, 2020; Ahmadi i sur., 2017; Kashmiri i sur., 2019) i na timskoj razini (Spanjol i sur., 2011; Tuncdogan i sur., 2017). Određena istraživanja istraživala su i ukazala na određene situacije u kojima fokus na prevenciju postaje skloniji rizičnijem ponašanju (što se smatra temeljnom odrednicom eksploracije) (Glaveli i sur., 2023; Gada i sur., 2021a; Scholer i sur., 2010; Mount i Baer, 2022). Primjerice, Scholer i sur. (2010) dokazuju da kada rizična opcija nudi jedinu mogućnost povratka na status quo, motivacija fokusa na prevenciju vodi ka povećanom traženju rizika, a Mount i Baer (2022) da je fokus na prevenciju skloniji preuzimanju rizika kada se nalazi u situaciji performansi iznad težnji. Osim toga, Glaveli i sur. (2023) pokazali su da, filtrirani kroz pozornost na inovacije (pokrenuti iz istog motiva, točnije smanjenja negativnih emocija), izvršni direktori s fokusom na promociju odlučuju usmjeriti resurse na eksploataciju i izbjegavaju ulaganja u eksploraciju, dok je suprotno podržano za izvršne direktore s fokusom na prevenciju.

Međutim, prema dosadašnjem saznanju autorice, navedeni odnosi nisu istraživani na višim razinama poput timova (Higgins i Pinelli, 2020), točnije u kontekstu poduzetničkih (osnivačkih) timova, za koje literatura ističe da predstavljaju značajno područje daljnjeg istraživanja i po pitanju načina donošenja odluka novih pothvata (Shepherd i sur., 2021) i kao kognitivno-motivacijskih prethodnika donošenja odluka poduzetničkih (osnivačkih) timova (de Mol i sur., 2015).

Naposljetku, prema literaturi poslovnih modela, još uvijek postoji malo znanja o tome na koji način se poduzeća prilagođavaju utjecajima iz okoline (Saebi i sur., 2017), a menadžerska spoznaja, osobito ***tumačenje promjena u okruženju, može odigrati ključnu ulogu u oblikovanju organizacijskih odgovora*** (Ginsberg i Venkatraman, 1995, u Saebi i sur., 2017; Ocasio, 1997; Marcel i sur., 2010). S obzirom da se u literaturi situacijski čimbenici ističu kao važan prethodnik načina donošenja odluka u kontekstu inovacije poslovnih modela poduzetničkih pothvata (Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2022), ovo istraživanje uzima u obzir i granične učinke određenih situacijskih čimbenika, poput konkurentskog intenziteta industrije u kojoj pothvat posluje.

## 2.4. Konkurentski intenzitet

Konkurentska prednost u novoosnovanim poduzećima određena je predanošću članova osnivačkog tima i resursima koje poduzetnici posjeduju (Wu i sur., 2008), što implicira kako će *novi poduzetnički pothvati, koji su najčešće resursno ograničeni u inicijalnim fazama poslovanja* (Dopfer i sur., 2017), *vjerojatno bili selektivni po pitanju čimbenika iz okoline na koje će usmjeravati svoju pozornost* (Ocasio, 1997). Prema teoriji pozornosti (Ocasio, 1997), donositelji odluka se različito ponašaju u različitim situacijama, ovisno o tome kako percipiraju navedenu situaciju, što pak ovisi o tome kojim pitanjima pridaju važnost. Naime, ponašanje poduzeća je i kognitivni i strukturalni proces, jer je donošenje odluka u organizacijama rezultat i ograničene sposobnosti pozornosti ljudi i strukturalnih utjecaja organizacija na pozornost pojedinca (Ocasio, 1997). Usmjerenost pozornosti olakšava percepciju i djelovanje prema onim temama i aktivnostima kojima se posvećuje pozornost i sprječava percepciju i djelovanje prema onima kojim se pozornost ne posvećuje (Kahneman, 1973, u Ocasio, 1997), odnosno načelo pozornosti ukazuje na to na što se donositelji odluka usredotočuju i što rade ovisi o određenom kontekstu u kojem se nalaze. Prema ovom principu, fokus pozornosti pojedinih donositelja odluka izazvan je karakteristikama situacija s kojima se suočavaju, a ta usmjerena pozornost direktno formira ponašanje pojedinaca (Ross i Nisbett, 1991, u Ocasio, 1997).

Nadalje, prema pristupu naznaka (Marcel i sur., 2010), *vanjski znakovi su izvor subjektivnih zaključaka na koje se donositelji odluka oslanjaju bez snošenja troškova aktivnog prikupljanja i procjena novih podataka* (Mischel, 1977, u Marcel i sur., 2010) te je vjerojatnije da će donositelji odluka primijetiti i reagirati na radnje koje su javne ili vidljive (MacMillan i sur., 1985). Wang i Lee (2006) su pokazali da, kada je kapacitet obrade informacija ograničen, *pojedinci se oslanjaju na svoj regulatorni fokus kao filter za selektivnu obradu informacija i obraćaju više pozornosti na informacije koje se bave njihovim samo-regulatornim zabrinutostima*. Drukčije rečeno, umjesto da sustavno obraćaju pozornost na sve dostupne informacije, zabrinutost pojedinaca u kontekstu regulatornog fokusa će potaknuti njihov izbor na koje će informacije obratiti pozornost (Wang i Lee, 2006).

Naposljetku, Kilduff i sur. (2010) ističu kako *odnosi konkurenata, određeni njihovom blizinom, atributima i prethodnim konkurentskim interakcijama, utječu na subjektivni intenzitet rivalstva između njih*, što zauzvrat utječe na njihovo natjecateljsko ponašanje jer su dijadski odnosi vrlo utjecajni u određivanju percepcije rivalstva. Naime, pritisci iz vanjskog okruženja definiraju radnje poduzeća i stoga oblikuju ponašanje organizacija (DiMaggio i

Powell, 1983, u Anning-Dorson i sur., 2017). Sukladno navedenom, a prateći pristup naznaka (Marcel i sur., 2010), smatra se da će se novi poduzetnički pothvati u inicijalnim fazama poslovanja prvotno fokusirati na vidljive naznake iz okoline, točnije na postojeću konkurenciju na tržištu, jer literatura ističe da je ***konkurentski intenzitet osobito važan čimbenik okoline prilikom donošenja odluka*** (Tang i Hull, 2012; Yang i Li, 2011; Jansen i sur., 2006). Osim toga, a kao što je prethodno istaknuto, dosadašnja istraživanja ukazuju i na važnost koncepta konkurentskog intenziteta u kontekstu istraživanja regulatornog fokusa donositelja odluka (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017).

#### ***2.4.1. Odrednice konkurentskog intenziteta***

Kao što je prethodno navedeno, **konkurentski intenzitet** definira se kao *situacija intenzivnog rivalstva među konkurentima u industriji, gdje ponašanje jednog subjekta značajno ovisi o postupcima konkurentskih poduzeća, stvarajući visoku razinu nepredvidljivosti i smanjujući perspektive za rast* (Auh i Menguc, 2005). Kompetitivno intenzivna okruženja karakterizira oštra konkurencija u kojoj poduzeća trebaju imati sposobnost odgovaranja na poteze konkurenata, ratovi cijena i visoki promotivni troškovi (Jaworski i Kohli, 1993; Atuahene-Gima i Ko, 2014; Ndubisi i sur., 2020; Zhou, 2006). Jaka konkurencija povećava rizik i neizvjesnost određenih aktivnosti poduzeća (Auh i Menguc, 2005), odnosno ***povećana konkurencija zahtijeva od poduzeća da pojačaju svoj angažman i u eksploracijskim i eksploatacijskim aktivnostima poduzeća*** (Auh i Menguc, 2005; Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017). Auh i Menguc (2005) ukazuju da, ukoliko poduzeće ide više prema eksploataciji, dok se konkurencija pojačava, to podrazumijeva nužnost suprotstavljanja konkurentima u vidu snižavanja cijena, ulaganjem u promotivne aktivnosti ili imitacijom proizvoda te poduzeća ne mogu dugoročno uspjeti ukoliko se samo na ovaj način bore protiv resursno jačeg konkurenta, te bi u tom slučaju trebalo poduzimati određene eksploracijske aktivnosti. Zahra (1993) također ističe da, kada je suparništvo žestoko, poduzeća moraju inovirati i proizvode i procese, istraživati nova tržišta, te pronaći nove načine za natjecanje kako bi se razlikovali od konkurenata. Nadalje, Jansen (2006) navodi kako konkurentnost u okruženju obično smanjuje raspoložive resurse za eksploracijske inovacije (Zahra, 1996, u Jansen i sur., 2006), a slijeđenje visokorizičnih i resursno-intenzivnih inovacija znatno može naštetiti poslovnoj održivosti subjekata (Zahra i Bogner 1999, u Jansen i sur., 2006).

Prema Porteru (1980) postoji sveukupno pet konkurentskih snaga koje determiniraju profitabilnost industrije, jedna kojih je konkurentski intenzitet industrije<sup>7</sup>. Konkurentski intenzitet između postojećih konkurenata proizlazi iz niza međusobno povezanih strukturnih čimbenika poput: 1) postojanja brojnih jednako uravnoteženih konkurenata koji mogu imati resurse za dugotrajnu borbu za tržišni udio ili se mogu natjecati za nedovoljnu potražnju kupaca; 2) niske stope rasta industrije koja možda nije dovoljna za održavanje prihvatljive razine profitabilnosti, 3) postojanja visokih fiksnih troškova ili troškova skladištenja, 4) fluktuacija u potražnji koje dovode do prekapacitiranosti i agresivnog rezanja cijena, 5) nedostatka diferencijacije proizvoda ili niskih troškova promjene na alternativne proizvode koji vode do povećane cjenovne osjetljivosti kupca, 6) brzog širenja proizvodnje u potrazi za ekonomijom razmjera koje u konačnici dovode do prekomjernih kapaciteta, 7) konkurenata koji nisu zainteresirani za brzi rast (poput malih poduzeća koja žrtvuju visoke povrate ulaganja u svrhu financijske neovisnosti, poduzeća koja služe sekundarno tržište ili podružnica poduzeća koje se razvijaju sa svrhom dugoročnog rasta) i 8) visokih izlaznih barijera koje mogu spriječiti neprofitabilna poduzeća da napuste tržište (Porter, 1997).

Dosadašnja istraživanja poslovnih strategija pokazuju da intenzitet konkurencije može imati snažan utjecaj na profitabilnost poduzeća i obično aktivira ponašanje poduzeća u smjeru diferencijacije proizvoda (Porter, 1980), a i Giachetti i Dagnino (2014) navode kako razina do koje su industrije podložne konkurenciji ovisi pak o različitim čimbenicima poput; troškova proizvodnje i marketinga, stupnja heterogenosti proizvoda, stopi rasta potražnje potrošača i složenosti potreba potrošača (Porter, 1980; Kotler i Keller, 2016). U suštini, što je veći broj konkurenata i niža razina koncentracije industrije, to je veći intenzitet konkurencije u industriji (Porter, 1980).

#### ***2.4.2. Pregled dosadašnjih nalaza konkurentskog intenziteta u odnosu s regulatornim fokusom: empirijski nedostatak***

Dosadašnje empirijske studije pokazale su da konkurentski intenzitet utječe na stvaranje osjećaja i donošenje odluka izvršnih direktora (npr. Miller i Friesen, 1983, u Kammerlander i sur., 2015), na ponašanje poduzeća u vidu inovacija (Boone, 2001), kao i da ima pozitivnu moderacijsku ulogu na vezu između eksploracijske inovacije i performansi novih proizvoda

---

<sup>7</sup> Prema Porterovom modelu, ostale konkurentske snage su prijetnja od ulaska novih konkurenata, postojeći supstituti, pregovaračka moć kupaca i pregovaračka moć dobavljača.

(Yeniaras i Unver, 2016). Također, Kammerlander i sur. (2015) pretpostavili su kako će konkurentski intenzitet vjerojatno biti u interakciji s kroničnim regulatornim fokusom izvršnih direktora, jer mijenja percipiranu strukturu nagrada u industriji od strane izvršnog direktora, kao i prisutnost i odsutnost uočenih postignuća i neuspjeha zbog povećane nesigurnosti i povećane volatilnosti kompetitivnih prednosti (McMullen i sur., 2009).

Prethodna istraživanja pokazala su da će donositelji odluka s fokusom na promociju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta ulagati više u eksploracijske aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015), no određena istraživanja su sugerirala i da fokus na promociju može prijeći sa strategije traženja rizika na strategiju nesklonu riziku pri prelasku iz neutralnog stanja u područje dobiti (Zou i sur., 2014).

Nadalje, istraživanja su pretpostavila i da će donositelji odluka s fokusom na prevenciju ulagati više u eksploracijske aktivnosti u situaciji visokog konkurentskog intenziteta (Kammerlander i sur., 2015), jer u toj situaciji doživljavaju snažne negativne osjećaje straha i zabrinutosti (Idson i sur., 2000), a neispunjene osnovne potrebe potiču kreativnost (Clapham, 2001, u Kammerlander i sur., 2015) i volju za istraživanjem divergentnog razmišljanja (Baas i sur., 2011) među pojedincima s visokom razinom fokusa na prevenciju. Ti percipirani izazovi u ispunjavanju vlastitih potreba i obveza u okruženju intenzivne konkurencije služe kao „aktivatori“ za donositelje odluka s visokom razinom fokusa na prevenciju (Förster i sur., 2005, u Kammerlander i sur., 2015). Međutim, određena istraživanja nisu pronašla značajan moderacijski utjecaj konkurentskog intenziteta na vezu između fokusa na prevenciju na individualnoj razini i eksploracije (Kammerlander i sur., 2015). S druge strane, postoje i istraživanja u kojima je pronađen pozitivan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta na vezu između fokusa na prevenciju izvršnih direktora i inovativnosti malih i srednjih poduzeća (Adomako, 2017). Osim toga, i druga istraživanja ističu kako donositelji odluka s fokusom na prevenciju također mogu poduzimati i riskantnije poteze ukoliko će im oni pomoći da očuvaju zadovoljavajuće stanje u kojem se nalaze (Andrevski i Ferrier, 2019; Scholer i sur., 2010). Međutim, u postojećoj literaturi vrlo malo istraživanja pokušava otkriti u kojim situacijama fokus na prevenciju vodi ka većem ulaganju u eksploracijske aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015; Li i sur., 2018; Liao i Long, 2018; Tuncdogan i sur., 2017; Adomako, 2017; Gottfredson i Reina, 2020).

Kao što je istaknuto u problemu istraživanja, dosadašnja istraživanja konkurentskog intenziteta s regulatornim fokusom nisu uzela u obzir referentnu točku s kojim se donositelj odluka s



određenim regulatornim fokusom susreće, a koja pak objektivno mjeri konkurentski intenzitet na razini industrije (Kammerlander i sur., 2015; Higgins i Liberman, 2018; Adomako, 2017; Tuncdogan i sur., 2017), te se smatra kako navedeno predstavlja nedostatak u prethodnim istraživanjima regulatornog fokusa i konkurentskog intenziteta.

Naime, motivacija predstavlja poticaje koji tjeraju poduzeće na akciju te se odnosi na percipirani „dobitak“ ili „gubitak“ koji proizlazi iz uvjerenja poduzeća hoće li poduzimanje akcije dovesti do stjecanja prednosti ili će nepoduzimanje akcije dovesti do određenog gubitka (Smith i sur., 2005; Higgins i Pinelli, 2020). S obzirom da regulatorni fokus predstavlja relativno stabilnu motivacijsku osobinu prilikom doseganja ciljeva, promatra se u odnosu na određenu referentnu točku, odnosno „status quo“. Kao što je već istaknuto, osobe koje imaju visoki fokus na promociju žele ići iz situacije status-a quo u bolju („+1“), a osobe s fokusom na prevenciju imaju za cilj ne otići iz situacije status-a quo u lošiju situaciju („-1“) (Higgins i Liberman, 2018). Stoga je u istraživanju (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima potrebno identificirati određeni „*benchmark*“ koji predstavlja njihovu referentnu točku. Istaknuto je i kako su Kahneman i Tversky (1979) predložili da je referentna točka funkcije vrijednosti nečije trenutno stanje, u odnosu na koje su ishodi definirani kao „gubici“ naspram „dobitaka“ (Higgins i Liberman, 2018). U kontekstu istraživanja uloge konkurencije, literatura ističe kako *prethodne performanse organizacije mogu predstavljati motivacijski faktor za njezino daljnje djelovanje* (Agnihotri i Bhattacharya, 2020; O’Dwyer i Gilmore, 2019), *jer predstavljaju točku na koju se referiraju kada donose odluku*. Primjerice, u kontekstu sklonosti strateškim promjenama, Døjbak Håkonsson i sur. (2016) dokazali su kako pad performansi povećava vjerojatnost da timovi odluče istražiti nove rutine umjesto da iskorištavaju postojeće, potvrđujući kako je trenutno stanje važna referentna točka timova u vidu donošenja odluka o ulaganju u eksploraciju.

**Prethodne performanse** se definiraju kao *rezultat poduzeća u prethodnom poslovnom razdoblju* te predstavljaju važan pokazatelj na koji se izvršni direktori oslanjaju kada donose strateške odluke (Jiang i sur., 2019). Naime, visoke prethodne performanse su „valjani pokazatelj da poduzeće dobro provodi svoju sadašnju strategiju“ (Carpenter, 2000., str. 1185, u Jiang i sur., 2019). Kako izvršni direktori s fokusom na promociju obraćaju pozornost na prilike koje generiraju rezultate i rast (Gamache i sur., 2015), visoke prethodne performanse služe kao pozitivan poticaj koji sugerira da su trenutne radnje učinkovite i da se postizanje cilja može postići s trenutnom strategijom. Sukladno tome, visoke prethodne performanse mogu spriječiti napore donositelja odluka s fokusom na promociju da isprobaju alternativne strategije

(nove inicijative mogu prekinuti prisutnost njihovih povoljnih pozitivnih poticaja). Nasuprot tome, kada su prethodne performanse niske, izvršni direktori s fokusom na promociju svoju trenutnu strategiju smatraju lošom, odnosno navedena strategija vjerojatno nije sposobna ispuniti očekivanja rasta i postignuća, a nedostatak pozitivnih poticaja ih može potaknuti da alternativnom raspodjelom resursa pokušaju ostvariti rast i poboljšati performanse (Jiang i sur., 2019), odnosno dobitka. Za donositelje odluka s fokusom na prevenciju, visoke prethodne performanse vjerojatno povećavaju njihovu sklonost zadržavanju trenutnih strategija raspodjele resursa jer su se pokazale uspješnima u prošlosti, što potencijalno znači da povećavaju konzervativnost izvršnih direktora s fokusom na prevenciju, za koje je i svojstveno da se pridržavaju pravila i rutina. Međutim, kada su performanse niske, to znači da poduzeće ide put gubitka te, iako izvršni direktori s fokusom na prevenciju pokušavaju izbjeći rizike koji prate strateške promjene, u ovom slučaju mogu potencijalno postati skloniji riziku kada je opstanak poduzeća u pitanju (Chrisman i Patel, 2012, u Jiang i sur., 2019).

Nastavno na sve navedeno, u ovom istraživanju ***predlaže se nova operacionalizacija konkurentskog intenziteta tako da se konkurentski intenzitet mjeri udaljenošću od lidera u kontekstu postavljenog cilja poduzeća*** (npr. maksimizacija prihoda ili ukupne vrijednosti poduzeća), ***jer ista predstavlja referentnu točku (koja je bitna za kontekst istraživanja regulatornog fokusa) prilikom donošenja odluka u poduzetničkim pothvatima***. Osim što uzima u obzir perspektivu poduzeća (tima) koje je jedinica istraživanja, udaljenost poduzeća od lidera u kontekstu njihova postavljenog cilja ukazuje na konkurentski intenzitet industrije jer, ukoliko su ukupne udaljenosti od lidera u određenim industrijama niže, znači da se radi o industriji s višom razinom konkurentskog intenziteta zbog toga što je natjecanje među poduzećima intenzivnije, i obrnuto. Prijašnja istraživanja uloge okolišnih čimbenika (Tuncdogan i sur., 2015) i konkurencije (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017) pokazala su značajnost uloge konkurentskog intenziteta na vezu regulatornog fokusa i eksploracije. Naime, korištenjem mjere percipiranog konkurentskog intenziteta se tvrdilo i pokazalo da će snažnija konkurencija jačati pritisak na fokus na promociju i da će zbog toga biti „željni“ poduzimati i eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015). Ovim istraživanjem žele se ispitati postojeći empirijski dokazi u kontekstu poduzetničkih osnivačkih timova, ali na način da se konkurentski intenzitet mjeri na objektivan način, ukazujući pritom na stvarnu razinu intenziteta konkurencije u industriji u kojoj poduzetnički pothvat posluje.

Kao što je prethodno istaknuto, postoji niz strukturnih čimbenika koji, osim udjela na tržištu (udaljenosti od lidera), mogu utjecati na konkurentski intenzitet: niska stopa rasta industrije,

visoki fiksni troškovi ili troškovi skladištenja, brojni ili jednako uravnoteženi konkurenti te ograničena mogućnost diferencijacije proizvoda (Porter, 1980). Pregled literature u području konkurentskog intenziteta pokazao je da su istraživači do sada objektivno mjerili intenzitet konkurencije na nekoliko načina: maržom koju poduzeća naplaćuju potrošačima (Graddy, 1995, u Giachetti i Dagnino, 2014); pokazateljima relativne razlike u dobiti (Boone, 2008); brojem konkurenata (Porter, 1980); razinama prepreka za ulazak u industriju (Caves i sur., 1984; Porter, 1980); ili s raznim indeksima koncentracije industrije (Caves i sur., 1984; Porter, 1980). Zbog toga što se u ovom istraživanju fokus stavlja na ispitivanje odnosa (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima pothvata i konkurentskog intenziteta kao referentne točke prilikom donošenja odluka, konkurentski intenzitet mjeri se udaljenošću od lidera prema prethodnim performansama vezanima za postavljeni cilj pothvata. Navedena mjera odnosi se na jedan strukturni čimbenik konkurentskog intenziteta (tržišni udio), jer se koristi istraživački dizajn kojim se kontroliraju drugi prethodno istaknuti strukturni čimbenici (Porter, 1980) (što je detaljnije objašnjenju u nastavku rada u dijelu *Istraživački dizajn*).

Zaključno, ovim istraživanjem predlaže se uzimanje u obzir konkurentskog intenziteta kao referentne točke na temelju koje poduzetnički pothvati donose odluke, prateći teoriju pozornosti (Ocasio, 1997) i pristup naznaka (Marcel i sur., 2010), jer se smatra da može dati detaljnija objašnjenja kako timovi s različitim regulatornim fokusima donose rizičnije (eksploracijske) odluke, uzimajući u obzir konkurentski intenzitet industrije mjeren na objektivnan način. Isticanjem važnosti drukčije operacionalizacije koncepta konkurentskog intenziteta u istraživanju regulatornog fokusa, predlaže se promatranje ovog koncepta kroz udaljenost od lidera u kontekstu dosezanja postavljenog cilja pothvata. Naime, smatra se da konkurentski intenzitet koji je kontekstualiziran kroz prizmu poduzeća predstavlja bolji koncept od percipiranog konkurentskog intenziteta, jer se stvaraju referentne točke na razini poduzeća i objektivno mjeri intenzitet konkurencije na razini industrije te kako navedena mjera radi iskorak u odnosu na prethodna istraživanja regulatornog fokusa. Naposljetku, iz dosadašnjih istraživanja nije jasno kako će se različiti osnivački timovi poduzetničkih pothvata ponašati prilikom inovacije svojih poslovnih modela s obzirom na razinu konkurentskog intenziteta te se smatra kako teorija regulatornog fokusa može pružiti dodatna razjašnjenja po pitanju načina donošenja odluka poduzetničkih (osnivačkih) timova u vidu inovacije njihovih poslovnih modela.

## 2.5. Relativna pozicija na tržištu

Za mnoga poduzeća, stjecanje ili zadržavanje leaderske pozicije u industriji, svrgavanje trenutnog lidera u industriji ili smanjenje jaza u tržišnom udjelu između poduzeća i trenutnog lidera su ključni organizacijski ciljevi (Ferrier i sur., 1999). Određena istraživanja u području menadžmenta i marketinga ispitivala su učinke inovacije proizvoda, statusa pionira i promjena tržišnog udjela (Banbury i Mitchell, 1995; Robinson i sur., 1992; Chandy i sur., 2003; McMullen i sur., 2009), a Ferrier i sur. (1999) ističu kako nije bilo dovoljno naglaska na dinamici specifičnih tržišno-orijentiranih akcija koje provode lideri i izazivači kao odrednica leaderske pozicije i stabilnosti.

U kontekstu poduzetničkih pothvata, a kao što je istaknuto u problemu istraživanja, relativna pozicija na tržištu u vidu zauzimanja boljih ili lošijih pozicija (leaderske ili ne-liderske pozicije) (McMullen i sur., 2009; Rusetski i Lim, 2011) ima važnu ulogu prilikom donošenja odluka, jer se radi o jasnoj vidljivoj naznaci iz okoline (Marcel i sur., 2010) kojoj donositelji odluka pridaju značajnu pozornost (Ocasio, 1997). Razlog tome je što kreira percepciju donositelja odluka o tome koliko su uspješni u dosezanju svojih ciljeva, a podrazumijeva i trenutno stanje i društvene usporedbe s konkurencijom, stavljajući donositelja odluka u jednu od četiri moguće domene u spektru regulatornog fokusa (Higgins i Liberman, 2018).

### 2.5.1. Relativna pozicija na tržištu kao referentna točka u istraživanju regulatornog fokusa

Iako nova operacionalizacija konkurentskog intenziteta na razini poduzeća ukazuje na relativno trenutno stanje poduzeća (u odnosu na konkurente) jer se radi o referentnoj točki, u kontekstu ovog istraživanja se uzima kao operacionalizacija konkurentskog intenziteta koja objektivno mjeri intenzitet konkurencije na razini industrije, dok se relativna pozicija na tržištu promatra kao leaderska ili ne-liderska pozicija.

Naime, a kao što je prethodno istaknuto, **donositelji odluka su podložni većem broju referentnih točaka istovremeno** (Higgins i Liberman, 2018), odnosno točkama iz okoline koje im daju naznake nalaze li se u situaciji „dobitka“ („ne-dobitka“) ili „ne-gubitka“ („gubitka“) (Marcel i sur., 2010). Također je istaknuto i kako, prema teoriji pozornosti (Ocasio, 1997), vanjski znakovi često predstavljaju temelj subjektivnih zaključaka donositelja odluka na koje se oslanjaju umjesto da poduzimaju aktivnosti poput prikupljanja i procjene novih podataka, što bi nosilo dodatne troškove (Mischel, 1977, u Marcel i sur., 2010) jer, prema pristupu

naznaka (Marcel i sur., 2010), raznolikost kognitivnih okvira donositelja odluka pothvata igra ključnu ulogu u određivanju razlika između poduzeća u njihovim odgovorima na konkurentske akcije. Zbog toga što su MacMillan i sur. (1985) pokazali da je vjerojatnije da će donositelji odluka primijetiti i reagirati na javne ili vidljive naznake, za nove poduzetničke pothvate koji su resursno ograničeni (Dopfer i sur., 2017), jedna od takvih naznaka također može biti pozicija koju zauzimaju na tržištu, odnosno činjenica zauzimaju li poziciju lidera ili ne, kao i njena promjenjivost u inicijalnim fazama poslovanja (Rusetski i Lim, 2011). Shodno navedenom, u ovom istraživanju se, uz konkurentski intenzitet industrije (mjereno prethodnim performansama poduzeća), uzima u obzir i relativna pozicija na tržištu, promatrana kao binarno stanje („bolja“ pozicija kao leaderska pozicija ili pozicija bliže leaderskoj poziciji i „lošija“ pozicija kao ne-leaderska pozicija ili pozicija daleko od leaderske pozicije).

Nastavno na prethodno navedenu argumentaciju o važnosti referentnih točaka u istraživanjima regulatornog fokusa, još jednom se ističe kako ***prilikom donošenja odluka bitna referentna točka mogu biti društvene usporedbe, jer mogu intenzivirati i pozitivno i negativno iskustvo*** (Higgins i Liberman, 2018). Primjerice, Mount i Baer (2022) su, u skladu s teorijom ponašanja poduzeća, tvrdili kako se izvršni direktori s fokusom na promociju angažiraju u povećanom (smanjenom) preuzimanju rizika pod uvjetima ostvarenih performansi ispod (iznad) njihovih težnji. Navedeno implicira kako će fokus na promociju biti skloniji rizičnim aktivnostima kada se nalazi u situaciji „ne-dobitka“, a manje sklon poduzimanju rizičnih aktivnosti kada se nalazi u situaciji „dobitka“. Nadalje, To i sur. (2018) ističu kako će na donositelja odluka prilikom odabira hoće li uložiti u rizičnu aktivnost istraživanja i razvoja ili pokrenuti novu liniju proizvoda vjerojatno utjecati postojeći i prethodni odnosi s drugim organizacijama u industriji. Stoga, uzimajući poziciju poduzeća na tržištu u istraživanju regulatornog fokusa u odnosu na konkurenciju kao referentnu točku (McMullen i sur., 2009), osnivački timovi će se, ovisno nalaze li se u području „dobitka“ odnosno „ne-gubitka“ (npr. lider ili blizu leaderskim pozicijama) ili „gubitka“ odnosno „ne-dobitka“ (npr. daleko od leaderskih pozicija), ponašati drugačije u vidu donošenja odluka o inovaciji poslovnog modela (McMullen i sur., 2009; Higgins i Liberman, 2018). Stoga se smatra da relativna pozicija na tržištu predstavlja alternativnu ili dodatnu referentnu točku osnivačkih timova u kontekstu donošenja odluka o ulaganju u eksploracijske inovacije. Prilikom donošenja odluka o ulaganjima u eksploracijske aktivnosti poduzeća, ***pothvati promatraju i trenutnu poziciju u kojoj se nalaze i uspoređuju je s konkurencijom, jer se radi o jasnoj i vidljivoj naznaci iz okoline*** (Marcel i sur., 2010). Novi pothvat koji zauzima vodeću poziciju nalazi se u povoljnijoj situaciji u odnosu na konkurenciju,

s fokusom na očuvanju tržišne pozicije, dok se pothvat bez leaderske pozicije suočava se s izazovima i vjerojatno će težiti postizanju vodeće pozicije. Ovisno o motivaciji prilikom dosezanja postavljenih ciljeva, odnosno o regulatornom fokusu, ponašanje osnivačkog tima će varirati u kontekstu ulaganja u riskantnije aktivnosti (Higgins i Pinelli, 2020).

Pregled literature je ukazao kako još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno u kojim situacijama će timovi s različitim regulatornim fokusima biti skloniji ulagati u eksploracijske aktivnosti te se smatra da je relativna pozicija na tržištu ta koja može pružiti dodatna objašnjenja. Dosadašnja istraživanja pokazala su da suparništvo povećava riskantno ponašanje putem povećanog fokusa na promociju te da pojedinci postaju skloniji riziku kada se natječu s rivalom nego kad se natječu s ne-rivalom (To i sur., 2018). Fokus na promociju iskazuje „rizičnu pristranost“ (Crowe i Higgins, 1997) te koristi rizičnije strategije u potrazi za dobitkom (Forster i sur., 2003., u To i sur., 2018). S obzirom na usredotočenost izvršnih direktora s fokusom na promociju na maksimalne ciljeve (Idson i sur., 2000), uspjesi konkurentskih poduzeća bi ih trebali potaknuti da ulože još više napora u eksploraciju u tržišnoj utakmici kada nisu lideri. No, također je istaknuto da se mogu prebaciti s korištenja riskantnijih strategija na strategije nesklone riziku kada su u situaciji da se nalaze znatno ispred svog rivala (To i sur., 2018), odnosno kada zauzimaju leadersku poziciju koja za njih predstavlja dostignuti maksimalni cilj („+1“). Nadalje, menadžeri s fokusom na prevenciju mogu poduzimati riskantnije poteze ukoliko će im oni pomoći da očuvaju zadovoljavajuće stanje u kojem se nalaze (Andrevski i Ferrier, 2019; Higgins i Pinelli, 2020), odnosno ukoliko su im oni jedina održiva opcija za sprječavanje negativnih ishoda, primjerice poput gubitka tržišnog udjela u odnosu na konkurenta (Scholer i sur., 2010). Također, literatura naglašava kako neispunjene osnovne potrebe potiču volju za istraživanjem divergentnog razmišljanja (Baas i sur., 2011) među pojedincima s visokom razinom fokusa na prevenciju.

Nadalje, Rusetski i Lim (2011) istraživali su kako konkurentska pozicija poduzeća (lider na tržištu nasuprot izazivaču) utječe na psihološko stanje njegovih donositelja odluka i kako psihološko stanje utječe na opseg strateških promjena koje poduzeće poduzima te pokazali da ***konkurentski uspjeh potiče povećani osjećaj odgovornosti kod menadžera***, tjerajući ih da zauzmu obrambeni stav i da se koncentriraju na očuvanje status-a quo. Koristeći teoriju pozornosti (Ocasio, 1997) kao okvir, McCullen i sur. (2009) ističu kako će donositelji odluka s fokusom na prevenciju, zbog potrebe za osiguranjem stanja sigurnosti, vjerojatnije uočavati prijetnje u nastajanju te će biti pažljiviji na potencijalno prijeteće podražaje u okruženju, sugerirajući kako će obratiti pozornost na više aspekata konkurentnog ponašanja i, sukladno

njima, reagirati. Naglašavaju i kako, prema teoriji žaljenja (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982), samo predviđanje žaljenja može utjecati na trenutno donošenje odluka (McMullen i sur., 2009). Kada donositelji odluka koji imaju cilj štititi poduzeće od napada konkurencije ne uspiju djelovati u takvim situacijama, vjerojatno će više žaliti i imati veći osjećaj krivnje nego oni koji su djelovali neučinkovito odnosno da su pokušali djelovati da spriječe nastanak „gubitka“ (Zeelenberg i sur., 2002). Kako je izbjegavanje „gubitaka“ i osjećaja žaljenja svojstveno fokusu na prevenciju (Higgins, 1998), navedeno implicira kako će, u situaciji kada treba braniti svoju tržišnu poziciju, fokus na prevenciju vjerojatnije poduzimati i rizičnije akcije.

Nastavno na navedeno, smatra se da relativna pozicija na tržištu predstavlja važnu referentnu točku koja će imati utjecaj na odluku o ulaganju eksploracijske ili pak eksploatacijske aktivnosti kod poduzetničkih pothvata. Ovim istraživanjem se željelo ispitati kako će se osnivački timovi ponašati u kontekstu ulaganja u eksploracijsku inovaciju, kada se uzme u obzir jednako krajnje stanje (rast novog poduzetničkog pothvata koji treba opstati na tržištu u inicijalnim fazama poslovanja), uzimajući u obzir i referentnu točku koja je vezana uz društvenu usporedbu s konkurencijom (Higgins i Liberman, 2018). Naime, pitanje je kako će se timovi ponašati kada se u obzir uzmu pozicije poduzeća na tržištu koje im daju naznake (Marcel i sur., 2010) idu li u pravom smjeru dosezanja njihova konačnog cilja jer iz postojeće literature nije jasno hoće li se timovi s različitim regulatornim fokusima drukčije ponašati po pitanju sklonosti eksploracijskoj inovaciji. Također, bitno je naglasiti i kako nije jasno ni kako će se ponašati kada se istovremeno uzme u obzir i konkurentski intenzitet industrije i relativna pozicija pothvata na tržištu.

### ***2.5.2. Dosadašnji relevantni nalazi istraživanja: tržišna pozicija***

Iako postoje različite pozicije koje poduzeća mogu zauzeti na tržištu: leaderska pozicija, pozicija izazivača, pozicija sljedbenika ili pozicija „nišera“ (specijalista) (Porter, 1980), zbog toga što se u ovom istraživanju istražuje viđenje pozicije na tržištu s aspekta regulatornog fokusa, odnosno percipiraju li donositelji odluka poziciju na tržištu kao „(ne)dobitak“ ili „(ne)gubitak“ (Higgins i Liberman, 2018), pozicije na tržištu se promatraju kao binarna stanja, odnosno pothvati ili zauzimaju leadersku poziciju (ili poziciju blizu leaderskoj poziciji) ili ne zauzimaju leadersku poziciju (ili poziciju daleko leaderskoj poziciji). Kada pothvat zauzima leadersku poziciju, najčešće koristi različite obrambene strategije, a kada poduzeće nema leadersku poziciju, ono najčešće koristi strategije napada s kojima želi sustići lidera, strategije sljedbeništva s kojima želi pratiti lidera ili se pak odlučuje specijalizirati u određenom području (niši) (Kotler i Keller,

2016). Kako se „nišerska“ pozicija iznimno teško postiže (uz iznimke) u inicijalnim fazama poslovanja te se ostvaruje u dugom roku (nakon etabliranja na tržištu), u ovom istraživanju smatra se kako se ista ne odnosi na stanja novoosnovanih poduzeća na tržištu.

Nalazi iz dosadašnje literature ukazuju da donositelje odluka poduzeća sa snažnijom tržišnom pozicijom pokreću osjećaji odgovornosti što vodi ka podržavanju status-a quo te da snažni konkurentski položaj poduzeća utječe na sklonost donositelja odluka prema obrambenim strategijama jer održavanje vodeće pozicije na tržištu predstavlja nesiguran položaj (McMullen i sur., 2009). Kako Marcel i sur. (2010) ističu kako su razlike u kognitivnim okvirima donositelja odluka sustavno povezane s time hoće li ili ne njihovo poduzeće osporiti djelovanje konkurenta, sugeriraju da subjektivne percepcije donositelja odluka utječu na to kako vide konkurentsko okruženje (Lant i Baum, 1995, u Marcel i sur., 2010). U kontekstu istraživanja konkurentске dinamike, kognitivni okviri donositelja odluka objašnjavaju zašto je vjerojatnije da će donositelji odluka sustavno poduzimati neke vrste konkurentskih akcija, a ignorirati druge. Kako je regulatorni fokus kognitivno-motivacijsko stanje u kontekstu doseganja ciljeva (Higgins, 1998) ima značajan utjecaj na to koje konkurentске akcije će donositelji odluka s različitim regulatornim fokusima poduzimati, ovisno o njihovoj percepciji ponašanja konkurenata u kontekstu eksploracijske inovacije.

Brojne studije u području psihologije ukazuju da, ovisno o tome imaju li donositelji odluka regulatorni fokus na promociju ili prevenciju, poduzeća imaju različite sklonosti strateškim promjenama (Lieberman i sur., 1999; Lee i sur., 2000). Kako se regulatorni fokus donositelja odluka manifestira kroz njihov strateški fokus, ***donositelji odluka mogu istaknuti strategije obrane ili napada kao rezultat različitih percepcija okruženja***: obrambene strategije sprječavaju konkurentске napade i/ili smanjuju potencijalni gubitak ako se takav napad dogodi, a napadačke strategije usmjeravaju se na poboljšanje konkurentске pozicije poduzeća (Yannopoulos, 2007, u Rusetski i Lim, 2011). Drugim riječima, ***obrambene strategije fokusiraju se na izbjegavanje gubitaka, a strategije napada se fokusiraju na osiguravanje dobitaka***.

Iako su očekivali da će se donositelji odluka osjećati manje ugroženima što je poduzeće bliže liderskoj poziciji ili pak duže razdoblje ima lidersku poziciju, Rusetski i Lim (2011) nisu pronašli dokaze za navedene pretpostavke. Međutim, kako je razumno očekivati da će duga razdoblja uspjeha u vidu liderske pozicije ojačati samopouzdanje donositelja odluka (Trevelyan, 2008) i stvoriti osjećaj „nepobjedivosti“ (Miller, 1994), a manje je vjerojatno da će se ovaj osjećaj pojaviti u kraćim razdobljima uspjeha, smatra se kako regulatorni fokus može



pružiti dodatna razjašnjenja kako se donositelji odluka poduzetničkih pothvata ponašaju ovisno o naznakama iz okoline. Naime, fokus na promociju ima obilježje visoke razine samopouzdanja (Lanaj i sur., 2012; Trevelyan, 2008), što pak implicira kako duži period zauzimanja leaderske pozicije na tržištu može učiniti da se stvori osjećaj „nepobjedivosti“, dok kod fokusa na prevenciju to nije slučaj (Trevelyan, 2008), već će duže razdoblje zauzimanja leaderske pozicije kod fokusa na prevenciju vjerojatno pojačati osjećaj straha od gubitka stečene leaderske pozicije (Rusetski i Lim, 2011). Naime, kako se sustavna potreba za sigurnošću očituje u ciljevima usmjerenim na izbjegavanje gubitaka, na konkurentnim tržištima to može biti u obliku pokušaja donositelja odluka da zaštite tržišni udio ili prihode od postojećih ili novih konkurenata (McMullen i sur., 2006).

Literatura ističe kako je leaderska pozicija povezana sa strahom od gubitka tog statusa, a ograničena priroda resursa novog poduzetničkog pothvata (Dopfer i sur., 2017) stvara pritisak na donositelje odluka prilikom njihovih strateških izbora (Pfeffer i Salancik, 1978, u Rusetski i Lim, 2011). Upravo iz tog razloga, u tim uvjetima je vjerojatnije da će donositelji odluka osjećati povećanu razinu odgovornosti, a ne samo zadovoljstvo (Higgins, 1997). Primjerice, Christensen i Bower (1996) zaključuju kako leaderska poduzeća često nisu uspijevala slijediti nove tehnologije i tržišta u nastajanju ne zbog samozadovoljstva, već zato što su pažnja i resursi njihovih donositelja odluka bili posvećeni njihovim najuspješnijim tržištima, što pak implicira kako postoji obrambeni način razmišljanja koji upravlja strateškim ponašanjem vodećih poduzeća (Rusetski i Lim, 2011). Stoga, u kontekstu donositelja odluka kod novih poduzetničkih pothvata koji potencijalno relativno brzo steknu leadersku poziciju na tržištu (primjerice, zbog radikalne inovacije), razumno je za pretpostaviti kako će imati snažan obrambeni stav u svrhu očuvanja te pozicije.

Nastavno na navedeno, Rusetski i Lim (2011) predlažu kako će donositelje odluka s visokim fokusom na prevenciju pokretati snažni osjećaji odgovornosti u svrhu očuvanja stečenog konkurentskog položaja i upravo zbog nesigurnosti te pozicije. Naime, naspram poduzeća koja nemaju leadersku poziciju, koja se pak mogu odlučiti na sustizanje lidera ili na praćenje lidera, poduzeća koja imaju leadersku poziciju su uvijek izložena napadima svih konkurenata u industriji. Stoga, za donositelje odluka vodećih poduzeća koja su vođena osjećajem odgovornosti, situacija je vjerojatnije uokvirena u kontekstu izbjegavanja „ne-dobitka“ ili „gubitka“, te u tom slučaju dominira potreba za sigurnošću. Suprotno tome, poduzeća koja nemaju leadersku poziciju će vjerojatnije zauzeti napadački ili sljedbenički stav te na taj način rasti, odnosno njihova situacija je vjerojatnije uokvirena u kontekstu postizanja „dobitka“ ili

„ne-gubitka“. Naposljetku, Rusetski i Lim (2011) dokazali su i da ***ukoliko je poduzeće bliže leaderskoj poziciji, imati jači obrambeni stav.***

Nadalje, istraživanja su pokazala i da poduzeća s lošijim (prethodnim) rezultatima pokazuju ponašanje sklonije riziku, dok poduzeća s boljim rezultatima nastoje izbjeći rizike (Feigenbaum i Thomas, 1988). Suprotno tome, Miller (1994) pokazuje kako su donositelji odluka leaderskih poduzeća spremniji na preuzimanje rizika, ali najčešće unutar granica svoje trenutne prakse. Nastavno na sve navedeno, postoji jasna potreba da se dublje istraži sklonost rizičnijim aktivnostima donositelja odluka u kontekstu strateških promjena uzimajući u obzir poziciju na tržištu (Rusetski i Lim, 2011).

Zaključno, konkurentski intenzitet nije jedina referentna točka donositeljima odluka u poduzetničkim pothvatima jer, kada se radi o ulaganju u eksploracijske aktivnosti, čiji se rezultati najčešće vide u dugom roku, donositelji odluka će zasigurno, osim referiranja na intenzitet konkurencije na razini industrije, uzeti u obzir i situacije u kojima se nalaze na tržištu u trenutku donošenja odluka upravo zbog društvenih usporedbi s konkurencijom (Mount i Baer, 2022; Higgins i Liberman, 2018). Prema teoriji naznaka (Marcel i sur., 2010), relativna pozicija na tržištu predstavlja vidljiv i jasan signal poduzetničkim pothvatima jer se odnosi na natjecateljsku poziciju koju pothvat zauzima na tržištu, odnosno ima li bolju ili lošiju poziciju u odnosu na konkurenciju te se smatra da predstavlja referentnu točku koja će moći razjasniti kako konkurentske naznake iz okoline utječu na donositelje odluka s različitim regulatornim fokusima po pitanju sklonosti inovaciji njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja.

### 3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

U ovom poglavlju predstavljene su istraživačke hipoteze doktorskog istraživanja s obrazloženjima koja predstavljaju provizorni odgovor na prethodno postavljena istraživačka pitanja, a čija je argumentacija informirana prethodnim nalazima dosadašnjih istraživanja prikazanima u pregledu literature.

#### 3.1. (Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i inovacija poslovnog modela poduzetničkog pothvata

Prethodna istraživanja sugeriraju kako regulatorni fokus donositelja odluka ima bitnu ulogu u objašnjavanju donošenja odluka i postupaka izvršnih direktora (Das i Kumar, 2011). Kako se radi o relativno stabilnoj crti osobnosti (Higgins, 1997; Higgins i sur., 2001), fokus na promociju i prevenciju izvršnog direktora predstavljaju važne odrednice poduzetničkih aktivnosti (Dai i sur., 2017; Kammerlander i sur., 2015; Hmieleski i Baron, 2008; Glaveli i sur., 2023). Postoji značajan broj studija koje su istraživale regulatorni fokus direktora u odnosu s eksploracijom i eksploatacijom (npr. Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2015; Ahmadi i sur., 2017; Adomako, 2017; Tuncdogan i Dogan, 2020), kao i onih koje su promatrale regulatorni fokus na razini tima i njegov odnos s eksploracijom i eksploatacijom (Tuncdogan i sur., 2017; Blank i Naveh, 2019). Alvarez i Barney (2007) sugerirali su da će kronični fokus na promociju vodećih poduzetnika biti pozitivno povezan s razinom odstupanja pothvata od njihove izvorne poslovne prilike, te da će njihov kronični fokus na prevenciju biti negativno povezan s takvom promjenom. Huang i Zheng (2022) dokazali su kako je fokus na promociju izvršnog direktora pozitivno, a fokus na prevenciju negativno, povezan sa strateškim promjenama.

Većina dosadašnjih istraživanja bila je usredotočena na organizacijske prethodnike eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti koje poduzimaju predvodnici organizacija, a manje fokusirana na njihove psihološke odrednice (Tuncdogan i sur., 2015). Po pitanju povezanosti eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti s regulatornim fokusom, literatura o strateškom upravljanju ukazuje kako je fokus na promociju povezan s opsežnijim eksploracijskim upravljačkim odlukama (Ahmadi i sur., 2017), dok je fokus na prevenciju povezan s restriktivnijim pristupom pri donošenju upravljačkih odluka (Gamache i sur., 2015). Na razini pojedinca kao donositelja odluka, dokazane su pozitivne veze između fokusa na promociju i obje vrste aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015), kao i fokusa na prevenciju i obje vrste

aktivnosti (Tuncdogan i Dogan, 2020), iako postoje i studije koje su pokazale kontradiktorne rezultate, npr. Kammerlander i sur. (2015) nisu pronašli značajnu vezu između fokusa na prevenciju i eksploatacije, unatoč suprotnim predviđanjima (Tuncdogan i sur., 2015).

Ispitujući vezu između regulatornog fokusa menadžera i eksploracijske orijentacije na uzorku velikih poduzeća, Ahmadi i sur. (2017) potvrdili su prethodne nalaze, odnosno da je fokus na promociju menadžera pozitivno povezan s eksploracijom, kao i postojanje negativne veze između fokusa na prevenciju i eksploatacije, a Kashmiri i sur. (2019) su dokazali kako viša razina fokusa na promociju izvršnog direktora u odnosu na razinu fokusa na prevenciju pozitivno utječe na oglašavanje poduzeća i intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj. Nadalje, Liao i Long (2018) otkrili su da fokus na promociju direktora ima pozitivan utjecaj na inovacije proizvoda, dok fokus na prevenciju direktora ima negativan utjecaj. Stoga, može se zaključiti kako raspoloživi empirijski dokazi ukazuju na to da fokus na promociju pozitivno utječe na tendenciju ka eksploraciji (Ahmadi i sur., 2017) i angažman poduzeća u eksploraciji (Kammerlander i sur., 2015), dok fokus na prevenciju to čini negativno (Ahmadi i sur., 2017; Adomako, 2017).

Razumijevanje mehanizama pomoću kojih regulatorni fokus menadžera može utjecati na ishode više razine primjerice poput eksploracijske inovacije organizacijske jedinice jest ograničeno (Gamache i sur., 2015). Stoga se ovo istraživanje fokusira na ispitivanje sklonosti novih poduzetničkih pothvata osnovanih od strane tima eksploracijskoj inovaciji zbog važnosti koju ista ima za dugoročni uspjeh i isticanje pothvata na tržištu (Alexiev i sur., 2010).

Tuncdogan i sur. (2017) proveli su istraživanje na višim razinama tako što su predložili da je regulatorni fokus upravljačkog tima neke organizacijske jedinice ključni prethodnik razine njene eksploracijske inovacije. Na primjeru organizacijskih jedinica velikog multinacionalnog poduzeća, dokazali su kako je fokus na promociju upravljačkog tima jedinice pozitivno povezan s eksploracijskom inovacijom te organizacijske jedinice. Nasuprot tome, fokus na prevenciju tima ima marginalno negativan učinak. Da bi izmjerili fokuse na promociju i prevenciju upravljačkog tima, razvili su vlastitu mjeru regulatornog fokusa tima te su koristili odgovore top menadžera koji su ili bili dio menadžerskog tima ili su bili u najbližem kontaktu s timom, ističući kako stoga imaju realno mišljenje o regulatornom fokusu tima, ali se i dalje radi o percipiranoj mjeri regulatornog fokusa tima. Iako ističu kako njihovo istraživanje potvrđuje dokaze o vezi regulatornog fokusa s eksploracijom na višim razinama istraživanja, i dalje ostaje neistraženo pitanje postoje li isti učinci kada se promatra (ne)usklađenost regulatornih fokusa

upravljačkog tima umjesto mjere kolektiva putem percepcije top menadžera. Zaključno, veza između fokusa na promociju i eksploracije je dokazana (Tuncdogan i sur., 2017; Tuncdogan i Dogan, 2020), kao i veza fokusa na prevenciju i eksploracije (Ahmadi i sur., 2017), ali ne ukoliko se promatra (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i eksploracije. Nastavno na dosadašnje rezultate istraživanja, ali i prateći sugestije istraživača da se istraživanja nastave u smjeru viših razina, ovim istraživanjem se istražuje hoće li se rezultati potvrditi kada se promatra konstrukt (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata, jer literatura ukazuje da se upravljački i osnivački timovi značajno razlikuju (Huovinen i Pasanen, 2010).

U kontekstu istraživanja konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa upravljačkih timova, dvije studije su u fokusu istraživanja imale način donošenja odluka u upravljačkim timovima po pitanju uvođenja strateških promjena (Spanjol i Tam, 2010) i razvoja i lansiranja novih inovativnih proizvoda (Spanjol i sur., 2011). Spanjol i sur. (2011) tvrdili su kako će upravljački tim za razvoj proizvoda s fokusom na promociju biti više zabrinut zbog rizika gubitka potencijalnih mogućnosti za ostvarivanje dobitaka, što podrazumijeva kako će donositelji odluka s fokusom na promociju poduzimati veći broj i eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti kako ne bi propustili nijednu priliku na tržištu. Dokazano je da usklađeni timovi s fokusom na promociju uvode veći broj novih inovativnih proizvoda nego usklađeni timovi s fokusom na prevenciju (Spanjol i sur., 2011), što pretpostavlja veću sklonost timova s fokusom na promociju na eksploracijske aktivnosti naspram timova s fokusom na prevenciju. Na temelju navedenog, pretpostavlja se da će usklađeni timovi s fokusom na promociju imati veću sklonost ka eksploracijskoj inovaciji. Po pitanju veze između usklađenih timova s fokusom na prevenciju i eksploracijskih aktivnosti, prethodni nalazi ukazuju kako bi između njih trebala postojati negativna veza (Tuncdogan i sur., 2015), no Tuncdogan i Dogan (2020) pronašli su pozitivan odnos između fokusa na prevenciju i eksploracije. Osim toga, dokazano je i kako je pozitivan odnos između fokusa na promociju i eksploracije snažniji od pozitivnog odnosa fokusa na prevenciju i eksploracije (Tuncdogan i Dogan, 2020). Sukladno navedenim nalazima, u ovom istraživanju se pretpostavlja kako postoji pozitivan odnos između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i eksploracijske inovacije, točnije pretpostavlja se veća sklonost usklađenih osnivačkih timova s fokusom na promociju eksploracijskim aktivnostima naspram usklađenih osnivačkih timova s fokusom na prevenciju, odnosno kako će *usklađeni osnivački tim s fokusom na promociju imati veću sklonost eksploracijskoj inovaciji poslovnog modela od usklađenog tima s fokusom na prevenciju.*

Osim usklađenih timova s fokusom na promociju i s fokusom na prevenciju, bitno je ne zanemariti činjenicu kako postoje i neusklađeni timovi koji predstavljaju tim koji se sastoji od pojedinaca s različitim dominantnim regulatornim fokusom. U literaturi su identificirane samo dvije studije koje su ispitivale način donošenja odluka neusklađenih timova (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011) u kojima se ističe kako će timovi s različitim regulatornim fokusom vjerojatno naići na nesuglasice i sukobe prilikom donošenja odluka, jer zajedničke strateške norme značajno pomažu timskom donošenju odluka (Levine i sur., 2000), a takve timske norme se mogu razviti oko zajedničkog regulatornog fokusa (Florack i Hartmann, 2007). Ukoliko u timu ne postoji usklađenost po pitanju regulatornog fokusa, povećavaju se poteškoće u donošenju obostrano prihvatljivih odluka što može dovesti do nemogućnosti provođenja potrebnih promjena u strategijama i taktikama odlučivanja (Spanjol i sur., 2011). Naime, u ovoj situaciji pojedinci se mogu držati osobnih ciljeva i stavova (Weaver, 1993, u Spanjol i sur., 2011), te donošenje odluka može postati inertno. Spanjol i sur. (2011) ističu da će se timovi, ukoliko suočeni s različitim regulatornim fokusima svojih članova, vjerojatno orijentirati korištenju strategije doseganja cilja propisanom od strane njima nadređenih koja će predstavljati glavni situacijski regulatorni fokus u neusklađenim timovima (Brockner i sur., 2004; Kark i Van Dijk, 2007). Međutim, u ovom istraživanju ispituju se osnivački upravljački timovi koji predstavljaju vodstvo pothvata te stoga ne postoji propisana strategija doseganja ciljeva koju tim može imati kao situacijski regulatorni fokus.

U kontekstu upravljanja poduzećem od strane neusklađenih timova, određeni nalazi u literaturi sugeriraju kako bi se oni mogli ponašati po pitanju njihove sklonosti inovaciji poslovnih modela. Primjerice, Neill i sur. (2023) ističu kako na smjer poslovne strategije utječe ravnoteža između fokusa na promociju i prevenciju, a Kark i Van Dijk (2019) kako je upravljanje s kombinacijom fokusa na promociju i fokusa na prevenciju (koju nazivaju paradoksom) najodrživija opcija za poduzeće, pritom naglašavajući kako dodavanje konteksta otvara zanimljiva pitanja s obzirom na paradoksalnu napetost između dviju samo-regulacijskih orijentacija. Nadalje, post hoc nalazi istraživanja Kammerlander i sur. (2015) ukazuju da kombinacija visokih razina promocije i prevencije u upravljanju uistinu vodi ka optimalnoj alokaciji resursa između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti. Osim toga, Taylor-Bianco i Schermerhorn (2006) ističu kako donošenje odluka od strane osnivačkih timova koji se sastoje od članova s različitim regulatornim fokusima mogu imati značajne koristi za organizacije, a i brojna druga istraživanja u području poduzetništva (Brockner i sur., 2004; Baron, 2004) tvrde da poduzetnici profitiraju od kombinacije visokog fokusa na promociju i

prevenciju, implicirajući kako bi se moglo očekivati da će neusklađeni tim općenito biti uspješniji od usklađenih timova.

S obzirom na oskudicu teorijskog uporišta o neusklađenim timovima u kontekstu regulatornog fokusa (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011), ali i zbog razloga što se u ovom istraživanju ne promatra ambideksternost (interakcija između fokusa na promociju i fokusa na prevenciju na individualnoj razini), u ovom se istraživanju ne postavljaju pretpostavke kako će se ponašati neusklađeni tim u kontekstu eksploracijskih inovacija, već neusklađeni tim predstavlja kontrolnu skupinu istraživanja. Prema trenutnim saznanjima pretpostavlja se kako će se neusklađeni osnivački tim ponašati na balansiran način (Kark i Van Dijk, 2019; Neill i sur., 2023), jer će suprotne silnice (po pitanju motivacije prilikom doseganja cilja) raditi paralelno unutar jednog tima.

***H1. Postoji značajna razlika u intenzitetu sklonosti inovaciji poslovnih modela poduzetničkih pothvata među osnivačkim upravljačkim timovima na način da će:***

- a) usklađeni osnivački tim s fokusom na promociju ulagati više u eksploracijsku inovaciju od usklađenih timova s fokusom na prevenciju i neusklađenih timova,*
- b) usklađeni osnivački tim s fokusom na prevenciju ulagati manje u eksploracijsku inovaciju od usklađenih timova s fokusom na promociju i neusklađenih timova.*

### **3.2. Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta**

Kao što je prethodno istaknuto, uočen je nedostatak u operacionalizaciji konkurentskog intenziteta u prethodnim istraživanjima regulatornog fokusa donositelja odluka (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017), jer nije uzeta u obzir referentna točka koja im omogućava da formiraju što im to predstavlja „dobitak“ ili „ne-gubitak“, a što „ne-dobitak“ ili „gubitak“ (Higgins i Pinelli, 2020) i koja pritom objektivno mjeri intenzitet industrije u kojoj pothvat posluje. Jedna od takvih referentnih točaka može biti trenutno stanje poduzeća (Kahneman i Tversky, 1979) te su u istraživanjima konkurentske dinamike najčešće korištene organizacijske karakteristike poput prethodnih performansi (Jiang i sur., 2019) kao motivacija za djelovanje poduzeća u istraživanju motivacijskog konstrukta regulatornog fokusa (Agnihotri i Bhattacharya, 2020). Stoga se u ovom istraživanju predlaže nova operacionalizacija konkurentskog intenziteta koja objektivno mjeri konkurentski intenzitet industrije u kojoj poduzeće djeluje, ali i koja stvara referentne točke na razini poduzeća (Higgins i Liberman, 2018). Smatra se kako konkurentski intenzitet (objektivno mjeren) daje donositeljima odluka u

novim pothvatima jasnu naznaku iz okoline (Marcel i sur., 2010) koja utječe na njihovo ponašanje u kontekstu sklonosti rizičnijim (eksploracijskim) aktivnostima.

Kammerlander i sur. (2015) pretpostavili su i dokazali kako će, s povećanjem konkurentskog intenziteta, izvršni direktori s fokusom na promociju pojačavati svoje napore u obje domene (i eksploraciju i u eksploataciju) kako bi održali kontinuirani niz „dobitaka“, ali i kako će se aktivnije uključiti u eksploraciju kada je konkurentski intenzitet visok nego kada je nizak. S obzirom na usredotočenost izvršnih direktora s fokusom na promociju na maksimalne ciljeve (Idson i sur., 2000), pretpostavili su kako bi ih uspjesi konkurentskih poduzeća trebali potaknuti da ulože još više napora u eksploraciju u tržišnoj utakmici kada postoji za to prostora. U visoko konkurentnim industrijama, donositelji odluka s visokom razinom fokusa na promociju postaju itekako svjesni uspjeha drugih poduzeća u istraživanju, budući da je eksploracijsko ponašanje često temeljni uzrok pojačane konkurencije (Fine, 1998.; u Kammerlander i sur., 2015). Osim toga, situacija visokog konkurentskog intenziteta zahtijeva balansiranje alokacije resursa i u eksploracijske i u eksploatacijske aktivnosti (Abebe i Angriawan, 2014), posebno kada se radi o novim pothvatima koji trebaju osigurati i rast i opstanak na tržištu.

S druge strane, visoke razine konkurentskog intenziteta povezane su s visokim razinama neizvjesnosti i rizika (March, 1991), a s povećanjem konkurentskog intenziteta, potrebni organizacijski potezi i povezani uspjeh postaju sve više ovisni o akcijama konkurenata (Auh i Menguc, 2005). U takvim situacijama, osnovne potrebe za sigurnošću i odgovornošću među donositeljima odluka s visokom razinom fokusa na prevenciju ostaju sve neispunjenije i njima je sve teže ispunjavati svoje obveze (Higgins, 1997). Kao posljedica toga, fokus na prevenciju doživljava snažne negativne osjećaje straha i zabrinutosti (Idson i sur., 2000). Određena istraživanja pokazala su da neispunjene osnovne potrebe potiču kreativnost i volju za istraživanjem divergentnog razmišljanja (Baas i sur., 2011) među pojedincima s visokom razinom fokusa na prevenciju iz razloga što im percipirani izazovi u ispunjavanju vlastitih potreba i obveza u okruženju intenzivne konkurencije služe kao „aktivatori“ nesvojstvenog ponašanja (Förster i sur., 2005, u Kammerlander i sur., 2015), zbog čega su prethodna istraživanja pretpostavljala da će visoki konkurentski intenzitet dovesti i do jačanja veze između fokusa na prevenciju i eksploracije, ali dobili su suprotne rezultate (Kammerlander i sur., 2015). Kammerlander i sur. (2015) nisu pronašli značajan moderacijski utjecaj konkurentskog intenziteta na vezu između fokusa na prevenciju na individualnoj razini i eksploracije, kao ni eksploatacije. No, Adomako (2017) je pokazao kako postoji negativan odnos između fokusa na prevenciju i inovativnosti na razini poduzeća, kao i da on postaje manje negativan pod



intenzivnom konkurencijom. Također, Andreovski i Ferrier (2019) ističu kako donositelji odluka s fokusom na prevenciju također mogu poduzimati i rizičnije poteze ukoliko će im oni pomoći u očuvanju zadovoljavajućeg stanja (Higgins i Pinelli, 2020), te je pitanje hoće li konkurentski intenzitet imati utjecaja na eksploraciju kada se radi o novim pothvatima koji moraju i osigurati rast i preživjeti na tržištu u uvjetima visokog konkurentskog intenziteta.

Prethodno je spomenuto kako su McMullen i sur. (2009) integrirali teoriju regulatornog fokusa s teorijom pozornosti te istaknuli da razlike u regulatornim fokusima utječu na dodjelu pozornosti signalima o konkurenciji koji upozoravaju na pojavu prijetnji. Gilbert (2006) pokazuje da je uokvirivanje promjene okoliša kao prijetnje ili prilike rezultiralo različitim dodjeljivanjem pozornosti toj promjeni (Ocasio, 1997); uokvirena kao prilika, na promjenu se nije obratila pažnja, dok, uokvirena kao prijetnja, promjena je privukla pažnju donositelja odluka što je dovelo do (rigidnog) aktivizma (Whyte, 1986, u Brielmaier i Friesl, 2023). Stoga, ovisno o tome percipiraju li donositelji odluka različite situacije konkurentskog intenziteta kao prijetnje ili ne, različito će reagirati na njih. Teorija regulatornog fokusa potencijalno nudi razjašnjenje, jer predviđa kako nije bitno samo radi li se o prilici ili prijetnji, već je bitno i hoće li aktivnosti vezane na reakciju na prilike ili prijetnje dovesti donositelje odluke u željeno stanje (Scholer i sur., 2010; Zou i sur., 2014).

Stoga, gledajući konkurentski intenzitet kroz prizmu poduzeća, visoki konkurentski intenzitet karakteriziraju manje udaljenosti od lidera na razini industrije, dok se na razini poduzeća radi o „boljim“ pozicijama na tržištu, jer je poduzeće ili lider ili se nalazi bliže leaderskoj poziciji. Drukčije rečeno, nalazi se bliže situaciji „dobitka“ odnosno „ne-gubitka“. Također, niski konkurentski intenzitet karakteriziraju veće udaljenosti od lidera na razini industrije, dok se na razini poduzeća radi o, prosječno, „lošijim“ pozicijama na tržištu, jer je poduzeće ili lider ili se nalazi veoma daleko leaderskoj poziciji, odnosno nalazi se dalje od situacije „dobitka“ odnosno „ne-gubitka“ ako nije lider. Motivacija je ta koja predstavlja poticaje koji tjeraju poduzeće na akciju, a odnosi se na percipirani „dobitak“ ili „gubitak“ koji proizlazi iz uvjerenja poduzeća hoće li poduzimanje akcije dovesti do stjecanja dobitka ili će nepoduzimanje akcije dovesti do određenog gubitka (Smith i sur., 2005; Higgins i Pinelli, 2020).

Po pitanju visokog konkurentskog intenziteta, istraživanje konkurentskog intenziteta u odnosu s regulatornim fokusom na razini pojedinca (Kammerlander i sur., 2015) pretpostavilo je kako fokus na promociju uvijek stremi maksimalnim ciljevima i želi ostvariti sve „dobitke“, što jest osnovna karakteristika fokusa na promociju, no također je pretpostavilo i da će fokus na promociju uvijek ulagati više u eksploriacijske aktivnosti, jer visoko konkurentna industrija

predstavlja okolinu koja zahtijeva konstantna ulaganja u eksploracijske aktivnosti. To nužno ne mora biti slučaj, jer se u visoko konkurentnim industrijama također vode ratovi cijena te se ostvaruju značajna ulaganja u promotivne aktivnosti (Jaworski i Kohli, 1993; Ndubisi i sur., 2020; Wang i sur., 2020; Atuahene-Gima i Ko, 2014; Cui i sur., 2005; Grewal i Tansuhaj, 2001; Hoang i sur., 2023), odnosno takve industrije zahtijevaju visoka ulaganja i u eksploatacijske aktivnosti. Osim toga, Jansen i sur. (2006) ističu kako su eksploatacijske inovacije iznimno učinkovite u konkurentskim okruženjima. Stoga, iako je dosezanje maksimalnih ciljeva osnovna karakteristika fokusa na promociju, u situaciji visokog konkurentskog intenziteta ulaganje u eksploracijske aktivnosti nije nužno uvijek „dobitak“, već je „dobitak“ ono što mu omogućava prelazak iz „0“ u „+1“ (Higgins i Pinelli, 2020). Navedena situacija implicira važnost uzimanja u obzir referentnih točaka u istraživanju koncepta regulatornog fokusa jer su upravo one te koje definiraju kako i zašto će se poduzeća (izvršni direktori ili timovi) ponašati prilikom dosezanja postavljenih ciljeva (Higgins i Pinelli, 2020; Marcel i sur., 2010). Sukladno navedenom, a uzimajući u obzir novu operacionalizaciju konkurentskog intenziteta, situacija visokog konkurentskog intenziteta za fokus na promociju predstavlja situaciju u kojoj se ili već nalaze u „boljoj“ poziciji ili su iznimno blizu „boljoj“ poziciji, odnosno stanju „dobitka“. Situacija visokog konkurentskog intenziteta zahtijeva veće ulaganje i u eksploracijske i u eksploatacijske aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015), a novi pothvati imaju ograničene resurse (Collins, 2016; Dopfer i sur., 2017). Osim toga, Glaveli i sur. (2023) pokazali su kako donositelji odluka s fokusom na promociju promiču eksploataciju u svojim poduzećima. Stoga, kako se u situaciji visokog konkurentskog intenziteta poduzeća nalaze blizu jedna drugima po pitanju tržišne pozicije, očekuje se da će se timovi s fokusom na promociju tada orijentirati više na eksploatacijske aktivnosti, jer će im navedeno u kraćem roku osigurati da dođu do ili pak ostanu u području „dobitka“ (Jansen i sur., 2006). Stoga se u ovom istraživanju pretpostavlja kako će u situaciji visokog konkurentskog intenziteta usklađeni timovi s fokusom na promociju ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove.

Također, Higgins i Pinelli (2020) ističu kako pitanje hoće li donositelji odluka s fokusom na promociju odabrati više ili manje riskantnu opciju ovisi o tome vjeruju li da su napredovali u domeni dobitaka. Ako vjeruju da su napredovali, onda će biti manje skloni riziku nego kada vjeruju da još nisu napredovali, odnosno niti su skloni niti neskloni riziku, već su jednostavno taktični ovisno o tome jesu li napredovali ili ne. Kako se radi o novoosnovanim pothvatima u inicijalnim fazama poslovanja, u situaciji niskog konkurentskog intenziteta, fokus na promociju

ne osjeća kratkoročne pritiske iz okoline koji zahtijevaju veće ulaganje u eksploatacijske aktivnosti, već se mogu ponašati „usklađeno“ s okolinom (postići regulatorno uklapanje), jer im ona sada dopušta da uvijek idu put maksimalnih ciljeva (Idson i sur., 2000). Primjerice, u situaciji niskog konkurentskog intenziteta, ukoliko poduzeća zauzimaju najbolju poziciju na tržištu pretpostavlja se da će ulagati više u eksploracijske aktivnosti, jer im konkurentska okolina ne stvara kratkoročne pritiske (Jaworski i Kohli, 1993) koji ih mogu odvući od eksploracije ka eksploataciji kako bi se borili s konkurencijom, a ukoliko zauzimaju lošiju poziciju na tržištu, bit će motivirani ići put nje u dugom roku (Higgins, 1997). Stoga se pretpostavlja da će *usklađeni timovi s fokusom na promociju ulagati više u eksploracijske aktivnosti u situaciji niskog konkurentskog intenziteta u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove*, jer im takva okolina omogućava da uvijek idu put dosezanja maksimalnih ciljeva.

No, kada se radi o fokusu na prevenciju, literatura ne pruža dovoljno dokaza o tome kako će se ponašati u situacijama različitog konkurentskog intenziteta, već pokazuje kako razine konkurentskog intenziteta nemaju utjecaj na njihovo ponašanje, no bitno je naglasiti kako se radi o dokazima na individualnoj razini (Kammerlander i sur., 2015). Smatra se da je razlog tome što donositelji odluka s fokusom na prevenciju imaju dodatnu dozu predostrožnosti te pri donošenju odluka o ulaganju u rizičnije aktivnosti uvijek unose dozu opreza (Gada i sur., 2021a) što je povezano sa strategijom „budnosti“, odnosno prilikom donošenja odluka žele biti što sigurniji da će donijeti pravu odluku (Higgins, 1998). Iz toga razloga teško je pretpostaviti kako će reagirati bez da ne istraže različite aspekte konkurentskog ponašanja, odnosno bez da imaju dodatnu referentnu točku koja im smanjuje nesigurnost prilikom donošenja riskantnih odluka. Stoga, kako dosadašnja literatura nije razjasnila ponašanje fokusa na prevenciju u situacijama različitog konkurentskog intenziteta (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017), u ovom istraživanju se pretpostavlja kako će konkurentski intenzitet imati značajan utjecaj kod usklađenog tima s fokusom na promociju prilikom donošenja odluka o ulaganju u eksploracijske inovacije, dok se smatra da kod usklađenog tima s fokusom na prevenciju postoje dodatni čimbenici koji utječu na to kako donose odluke o ulaganju u eksploracijske (rizičnije) aktivnosti.

Kao što je prethodno istaknuto, pretpostavlja se kako će kod neusklađenog osnivačkog tima suprotne silnice (po pitanju motivacije prilikom dosezanja cilja) raditi paralelno unutar jednog tima. Nastavno na to, smatra se kako situacijski čimbenik u vidu konkurentskog intenziteta neće imati značajnijeg utjecaja na neusklađeni tim jer će ta naznaka dati divergentna značenja

različitim motivacijskim strategijama. Sukladno postojećoj literaturi, očekuje se kako će se neusklađeni tim ponašati „balansirano“, odnosno u domeni sklonosti ulaganju u eksploracijske inovacije će se nalaziti „između“ tima s fokusom na promociju i s fokusom na prevenciju (Kark i Van Dijk, 2019; Neill i sur., 2023).

Zaključno, uzimajući u obzir važnost nove operacionalizacije koncepta konkurentskog intenziteta, pretpostavlja se da će *usklađeni timovi s fokusom na promociju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u situaciji visokog konkurentskog intenziteta u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove*, kao i da će *ulagati više u eksploracijske aktivnosti kada se nalaze u situaciji niskog konkurentskog intenziteta u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove*. Drukčije rečeno, pretpostavlja se da konkurentski intenzitet ima negativan moderacijski učinak na vezu između regulatornog fokusa usklađenog osnivačkog tima s fokusom na promociju i inovacije poslovnog modela.

***H2. Konkurentski intenzitet utječe na jačinu veze između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata i inovacije poslovnog modela na način da će:***

- a) usklađeni tim s fokusom na promociju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove,*
- b) usklađeni tim s fokusom na promociju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove.*

### **3.3. Moderacijska uloga relativne pozicije poduzeća na tržištu**

Prema teoriji regulatornog fokusa, osim konkurentskog intenziteta industrije u kojoj pothvat djeluje, bitna referentna točka su i društvene usporedbe jer intenziviraju pozitivno i negativno iskustvo ovisno o poziciji drugih sudionika na tržištu (Higgins i Liberman, 2018; Mount i Baer, 2022), poput tržišnih pozicija pothvata u odnosu na konkurenciju. U ovom istraživanju se do sada pretpostavilo kako će u situaciji visokog konkurentskog intenziteta usklađeni tim s fokusom na promociju ulagati manje u eksploracijske aktivnosti od timova s usklađenim regulatornim fokusom na prevenciju i neusklađenih timova i obratno. Prema teoriji naznaka (Marcel i sur., 2010), prilikom donošenja odluka o ulaganjima u eksploracijske aktivnosti poduzeća, uz konkurentski intenzitet industrije, smatra se da pothvati promatraju i svoje

trenutno stanje uspoređujući ga s konkurentima. Stoga, dodatna vidljiva naznaka iz okoline koja informira donositelje odluka u pothvatu, odnosno kojoj donositelji odluka pridaju pozornost (Ocasio, 1997), jest relativna pozicija na tržištu mjerena različitim tržišnim indikatorima, poput primjerice tržišnih udjela, odnosno zauzimanja leaderske ili ne-liderske pozicije na tržištu (Rusetski i Lim, 2011). Drukčije rečeno, osim trenutnog stanja, poduzeća se referiraju na konkurenciju i kroz društvene usporedbe (Higgins i Liberman, 2018) jer uzlazne društvene usporedbe vode ka situaciji negativnih emocija, dok silazne društvene usporedbe obično vode ka pozitivnim emocijama (Mount i Baer, 2022). Sukladno tome, smatra se da relativna tržišna pozicija pothvata može dodatno objasniti načine donošenja odluka u kontekstu ulaganja u eksploracijsku inovaciju ovisno o (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih upravljačkih timova, jer se situacija može znatno mijenjati kako se potencijalno mijenja percipirana struktura nagrada (što je „dobitak“, a što „gubitak“) (McMullen i sur., 2009). Promatrajući relativnu poziciju na tržištu, a sukladno teoriji regulatornog fokusa, poduzeće koje ima poziciju lider nalazi se u „boljoj“ situaciji u odnosu na konkurenciju te će mu vjerojatno cilj biti očuvati tržišnu poziciju, dok se poduzeće koje nema poziciju lidera nalazi u „lošijoj“ situaciji od konkurencije te će mu vjerojatno cilj biti doseći leadersku poziciju (Yannopoulos, 2007, u Rusetski i Lim, 2011). Stoga se smatra da će, zbog različite motivacije prilikom dosezanja postavljenih ciljeva, ponašanje osnivačkog tima značajno varirati u kontekstu ulaganja u eksploracijske inovacije ovisno o regulatornom fokusu njegovih članova i poziciji koju pothvat zauzima na tržištu.

Zbog toga što je literatura i dalje nejasna po pitanju kako će se osnivački timovi s fokusom na prevenciju ponašati prilikom donošenja odluka o ulaganju u rizičnije (eksploracijske) aktivnosti, smatra se da se njihov način ponašanja može objasniti pristupom naznaka (Marcel i sur., 2010). Naime, kako je fokus na prevenciju orijentiran na sigurnost, pretpostavlja se da će htjeti imati konkretnu naznaku iz okoline koja će im ukazati kako se ponašati (Marcel i sur., 2010) ili će htjeti imati što više informacija o konkurenciji (Kristinsson i sur., 2016) kako bi bili sigurniji da donose pravu odluku (Gada i sur., 2021a). Gottfredson i Reina (2020) ističu kako je fokus na prevenciju osjetljiviji na naznake koje ukazuju na vjerojatnost negativnog utjecaja i sigurnosti (Kark i Van Dijk, 2007), a posebno je osjetljiv na naznake vezane uz rizik. Takve naznake usmjeravaju fokus na prevenciju kako na najbolji način ispuniti svoje dužnosti i obveze, održati prihvatljivi standard učinka i ograničiti pogreške djelovanja (Johnson i sur., 2015). Navedeno implicira da pozicija na tržištu, (Rusetski i Lim, 2011), koja predstavlja jasnu i vidljivu naznaku iz okoline, može objasniti kako tim s fokusom na prevenciju donosi odluke

o ulaganju u eksploracijske aktivnosti. Kako se radi o resursno ograničenim poduzećima (Dopfer i sur., 2017), pretpostavlja se kako će pozicija na tržištu imati dominantnu ulogu prilikom odlučivanja kod tima s fokusom na prevenciju jer se radi o trenutnom stanju poduzeća i o trenutnoj društvenoj usporedbi s konkurencijom.

Istraživanja su pokazala kako postoje situacije u kojima lideri više ulažu u eksploraciju, a ne-lideri u eksploataciju (Auh i Menguc, 2005). Fokus na prevenciju u situaciji kada ima vodeću poziciju se vjerojatno nalazi u situaciji koja za njega predstavlja status quo („0“), odnosno zadovoljavajuće stanje. Kako se fokus na prevenciju orijentira na minimalne ciljeve (Idson i sur., 2000), pretpostavlja se kako će poduzimati aktivnosti koje će osigurati da ne prijeđu iz zadovoljavajućeg stanja u njima „gore“ stanje („-1“), odnosno da će aktivnostima pokušati zadržati svoju poziciju tržišnog lidera te braniti svoju poziciju na tržištu (Rusetski i Lim, 2011), što se pak može postići ulaganjem i u eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti. Nadalje, kao i u situaciji kada se nalaze na tržištu s visokim konkurentskim intenzitetom, fokus na prevenciju može doživjeti snažne negativne osjećaje straha i zabrinutosti (Idson i sur., 2000) zbog potencijalnog gubitka stečene pozicije. Naime, meta analiza istraživanja područja regulatornog fokusa je pokazala kako je odnos fokusa na prevenciju sa sigurnosnim učinkom pozitivan i iznimno snažan ( $\rho = 0,51$ ) (Lanaj i sur., 2012). Već je spomenuto kako donositelji odluka s fokusom na prevenciju mogu poduzimati i riskantnije poteze ukoliko će im oni pomoći da očuvaju zadovoljavajuće stanje u kojem se nalaze (Andreuski i Ferrier, 2019), odnosno ukoliko su im oni jedina održiva opcija za sprječavanje negativnih ishoda, poput gubitka tržišne pozicije u odnosu na konkurenta (Scholer i sur., 2010). Također, prema teoriji žaljenja (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982), kada donositelji odluka koji imaju cilj štititi poduzeće od napada konkurencije ne uspiju djelovati u takvim situacijama, vjerojatno će više žaliti i imati veći osjećaj krivnje nego oni koji su djelovali neučinkovito odnosno da su pokušali djelovati da spriječe nastanak gubitka (Zeelenberg i sur., 2002).

Rusetski i Lim (2011) ističu kako konkurentski uspjeh potiče povećani osjećaj odgovornosti kod donositelja odluka, tjerajući ih da zauzmu obrambeni stav i da se usredotoče na očuvanje status-a quo. Ističu i kako stav je prema riziku kao afektivni odgovor na tržišno vodstvo vođen strahom od gubitka leaderskog statusa. Stoga, zbog toga što je izbjegavanje gubitaka i osjećaja žaljenja osnovna karakteristika fokusa na prevenciju (Higgins, 1998), navedeno implicira kako će, u situaciji kada treba braniti svoju tržišnu poziciju lidera, vjerojatnije poduzimati rizičnije (eksploracijske) aktivnosti. Kada fokus na prevenciju nema leadersku poziciju, može se pretpostaviti kako to za njih predstavlja nezadovoljavajuće stanje („-1“) jer se radi o

novoosnovanom pothvatu u inicijalnim fazama poslovanja. No, tim s fokusom na prevenciju se fokusira na minimalne ciljeve (Idson i sur., 2000), odnosno visoka razina fokusa na prevenciju potiče donositelje odluka da poboljšaju tržišnu poziciju svog poduzeća do minimalne razine praga koja zadovoljava zahtjeve dionika, kao i vlastite potrebe za sigurnošću i odgovornošću (Abebe i Angriawan, 2014). Stoga se smatra kako će timovi s fokusom na prevenciju kada nemaju lidersku poziciju ulagati u obje vrste aktivnosti, ali kako će, kada nisu primorani koristiti riskantnije strategije (Scholer i sur., 2010), ipak odabrati više manje rizičnih opcija i odabrati sporiji i sigurniji rast jer je to u skladu s njihovim dominantnim regulatornim fokusom (Higgins, 1998).

Stoga, s obzirom da fokusu na prevenciju liderska pozicija predstavlja nesigurnije stanje nego pozicija ne-lidera (Rusetski i Lim, 2011; Higgins i Pinelli, 2020), pretpostavlja se da će percipirani „gubitak“ biti snažniji u situaciji kada imaju lidersku poziciju nego kada je nemaju. Iz tog razloga, pretpostavlja se da će usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji kada imaju lidersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti nego kada nemaju lidersku poziciju.

Uspoređujući način ponašanja usklađenih timova s fokusom na prevenciju s usklađenim timovima s fokusom na promociju i neusklađenim timovima, smatra se kako će motivacija za zaštitom njihova zadovoljavajućeg stanja (situacija kada zauzimaju lidersku poziciju) biti snažnija od motivacije usklađenog tima s fokusom na promociju (bez obzira na njihovu poziciju) jer literatura ukazuje na iznimno snažnu vezu fokusa na prevenciju i sigurnosti (Lanaj i sur., 2012). Naime, iako usklađeni tim s fokusom na promociju uvijek želi ići put maksimalnih ciljeva (Idson i sur., 2000), prema teoriji žaljenja (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982), fokus na prevenciju može biti dodatno nesiguran po pitanju propusta zaštite svog stanja lidera te se smatra kako će njihovo ulaganje u eksploraciju iz tog razloga biti snažnije. Vjerojatnije je da će motiv sigurnosti djelovati kao jači kod fokusa na prevenciju (McMullen i sur., 2009; Lanaj i sur., 2012) nego motiv rasta kod fokusa na promociju (Chandy i sur., 2003) kada se uzme u obzir referentna točka, odnosno naznaka iz okoline koja „aktivira“ rizičnu sklonost kod fokusa na prevenciju.

Iako se pretpostavlja kako će fokus na prevenciju imati najmanju razinu ulaganja u eksploracijske aktivnosti u odnosu na sve ostale timove (H1), kao i da će ponašanje fokusa na promociju varirati ovisno o konkurentskom intenzitetu (H2), smatra se da će kod fokusa na prevenciju glavni „aktivator“ divergentnog ponašanja (Baas i sur., 2011) biti upravo obrambeni

stav da zaštiti lidersku poziciju koju je već stekao. Stoga će se, kada ima lidersku poziciju, usklađeni tim s fokusom na prevenciju ponašati na način da će, zbog straha od gubitka pozicije (Rusetski i Lim, 2011), kao i zbog percipiranog potencijalnog žaljenja da nije uspio obraniti svoje stanje (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982), ulagati značajno više u eksploracijske inovacije od svih ostalih timova. Isto tako, kada nema lidersku poziciju, navedeni „aktivator“ sklonosti rizičnijem ponašanju nestaje, te se stoga pretpostavlja da će se tim s fokusom na prevenciju, kada nema lidersku poziciju, ponašati na sebi svojstven način (pratiti strategiju „budnosti“ (Crowe i Higgins, 1997)) te da će tada manje ulagati u eksploracijsku inovaciju u odnosu na ostale timove s različitim regulatornim fokusima.

Kao i u slučaju argumentacije konkurentskog intenziteta, pretpostavlja se kako naznake u vidu relativnih pozicija na tržištu neće imati značajnijeg utjecaja na neusklađeni tim jer će se, sukladno dostupnoj literaturi, neusklađeni tim ponašati „balansirano“ na način da će različite motivacijske strategije drugačije interpretirati konkurentske naznake i posljedično će se njegova sklonost ulaganju u eksploracijske inovacije nalaziti „između“ tima s fokusom na promociju i s fokusom na prevenciju (Kark i Van Dijk, 2019; Neill i sur., 2023).

Zaključno, u ovom se istraživanju pretpostavlja da je, u slučaju usklađenih timova s fokusom na prevenciju, relativna pozicija na tržištu (u vidu liderske odnosno ne-liderske pozicije), odnosno naznaka iz okoline koja uspoređuje trenutno stanje pothvata s konkurencijom, dominantna referentna točka prilikom donošenja odluka o ulaganju eksploracijske inovacije. Sukladno svemu navedenom, pretpostavlja se kako će *usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove kada zauzima lidersku poziciju i obrnuto.*

***H3. Relativna pozicija na tržištu utječe na jačinu veze između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnih modela na način da će:***

- a) usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove kada zauzima lidersku poziciju,*
- b) usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove kada ne zauzima lidersku poziciju.*



### **3.4. Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu**

Literatura ističe i da kombinacija situacijskih (npr. percepcija prijetnji i prilika poput konkurentskog intenziteta i pozicija konkurenata na tržištu) i dispozicijskih čimbenika (stavovi prema riziku) određuje konačnu stratešku odluku o promjeni poslovnog modela te kako ni situacijski ni dispozicijski čimbenici sami po sebi ne mogu u potpunosti objasniti proces donošenja odluka (Osievskyy i Dewald, 2015). Prethodno je argumentirano da literatura ne pruža dovoljno dokaza o tome kako će se tim s fokusom na prevenciju ponašati u situacijama različitog konkurentskog intenziteta, već određene studije pokazuju kako razine konkurentskog intenziteta nemaju utjecaj na njihovo ponašanje na individualnoj razini (Kammerlander i sur., 2015). Razlog tome je što timovi s fokusom na prevenciju, prilikom doseganja ciljeva, imaju dodatnu dozu predostrožnosti (Higgins i sur., 2001) te prilikom donošenja odluka uvijek unose dozu opreza što je povezano sa strategijom „budnosti“ prilikom doseganja ciljeva (Crowe i Higgins, 1997), odnosno prilikom donošenja odluka žele biti što sigurniji da će donijeti pravu odluku (Gada i sur., 2021a).

Osnivački timovi s fokusom na prevenciju prilikom donošenja odluka o ulaganju u rizičnije aktivnosti, osim što će htjeti imati konkretnu naznaku iz okoline koja će im ukazati kako se ponašati (Marcel i sur., 2010), će vjerojatno, ako im to resursi dozvoljavaju, htjeti imati i što više informacija o konkurenciji (Kristinsson i sur., 2016; Wernerfelt i Karnani, 1987). Iz toga razloga može se pretpostaviti da će htjeti istražiti više aspekata konkurentskog ponašanja, odnosno uzeti u obzir obje referentne točke koje će im smanjiti nesigurnost prilikom donošenja riskantnih odluka. Drugim riječima, usklađeni timovi s fokusom na prevenciju mogu prilikom donošenja odluka o ulaganju u rizičnije aktivnosti uzeti u obzir i konkurentski intenzitet i relativnu poziciju na tržištu. Kod usklađenih timova s fokusom na prevenciju se pretpostavlja da je relativna pozicija na tržištu (lider ili ne-lider) referentna točka koja „aktivira“ ulogu konkurencije prilikom donošenja odluka o eksploracijskoj inovaciji, no pitanje je kako će se ponašati u situaciji kada, osim naznake iz okoline, uzmu u obzir i konkurentski intenzitet industrije u kojoj posluju.

Situacija visokog konkurentskog intenziteta predstavlja regulatorno neuklapanje usklađenog tima s fokusom na prevenciju s okolinom jer stvara situaciju negativnih emocija (Cesario i sur., 2004), te dodatne informacije (naznake) iz okoline mogu smanjiti razinu nesigurnosti koja proizlazi iz situacije intenzivne konkurencije (O'Dwyer i Gilmore, 2019). Stoga, usklađeni tim

s fokusom na prevenciju, kada ima više naznaka iz okoline (Marcel i sur., 2010), može biti sigurniji da će donijeti pravu odluku (Gada i sur., 2021a). Pretpostavljeno je kako će fokus na prevenciju, kada ima lidersku poziciju, ulagati više u eksploracijske aktivnosti, a sve kako bi sačuvao svoje zadovoljavajuće stanje. Stoga, u situaciji kada ima više naznaka iz okoline, točnije kada uzme u obzir da posluje u situaciji visokog konkurentskog intenziteta, a zbog karakteristika koje proizlaze kao motivacija iz fokusa na prevenciju (želja za sigurnošću), smatra se da će ulagati još više u eksploracijske aktivnosti (McMullen i sur., 2009). Naime, usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji zauzima lidersku poziciju i posluje u situaciji visokog konkurentskog okruženja htjet će sačuvati svoj status quo (Rusetski i Lim, 2011) zbog očuvanja stanja sigurnosti (Higgins, 1998) i izbjegavanja žaljenja (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982) te će stoga biti skloniji rizičnijem ponašanju (Higgins i Pinelli, 2020), nego u situaciji kada nema lidersku poziciju. Nastavno na to, smatra se kako će u situaciji *visokog konkurentskog intenziteta liderska pozicija imati dodatni motivacijski učinak na usklađene timove s fokusom na prevenciju jer će percipirani potencijalni gubitak liderske pozicije (prelazak iz „0“ u „-1“) biti snažniji od motivacije rasta kod ostalih timova te će stoga usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati više u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova kada se nalazi u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i ima lidersku poziciju.*

Također, u situaciji niskog konkurentskog intenziteta kada usklađeni tim s fokusom na prevenciju ne zauzima lidersku poziciju (stanje gubitka odnosno „-1“), mogao bi potencijalno ulagati više u eksploracijske aktivnosti kako bi ostvario svoj minimalni cilj (dolazak u status quo). No, kao što je prethodno navedeno, da bi se kod fokusa na prevenciju aktiviralo njima „nesvojstveno“ riskantnije ponašanje (Förster i sur., 2005, u Kammerlander i sur., 2015), oni moraju biti sigurni da će ih ulaganje u rizičnije aktivnosti dovesti u njima zadovoljavajuće stanje, odnosno da taj cilj sigurno ne mogu doseći korištenjem sigurnijih strategija (Higgins i Pinelli, 2020). Stoga, kada se uzme u obzir niski konkurentski intenzitet, odnosno okolina koja ne zahtijeva nužnost korištenja riskantnijih strategija i ne-liderska pozicija usklađenih timova s fokusom na prevenciju, smatra se kako će usklađeni timovi s fokusom na prevenciju ulagati manje u eksploracijske aktivnosti. Zaključno, smatra se kako će u situaciji niskog konkurentskog intenziteta usklađeni timovi s fokusom na prevenciju koji nemaju lidersku poziciju imati manju razinu motivacije da se uključe u eksploracijske (rizičnije) aktivnosti jer, iako sporije, cilj mogu doseći i korištenjem manje riskantnih opcija (Scholer i sur., 2010), a okolina im ne stvara negativne osjećaje koji ih „aktiviraju“ da budu skloniji rizičnijim aktivnostima (Förster i sur., 2005, u Kammerlander i sur., 2015). Stoga se smatra kako će

*usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada nemaju leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na ostale timove.*

Prema prethodnim pretpostavkama, a koristeći dvije referentne točke, predviđa se drukčije ponašanje usklađenih timova s fokusom na prevenciju u odnosu na druge timove s različitim kombinacijama regulatornog fokusa. Prethodno je argumentirano kako će usklađeni tim s fokusom na promociju ulagati manje u eksploracijske aktivnosti u situaciji visokog konkurentskog intenziteta u odnosu na druge timove jer su mu potencijalni dobici u navedenoj situaciji bliže, te ih može doseći koristeći više eksploatacijskih aktivnosti (Glaveli i sur., 2023). S druge strane, argumentira se kako će u situaciji visokog konkurentskog intenziteta usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju ulagati najviše u eksploracijske aktivnosti u odnosu na ostale timove zbog snažne motivacije za očuvanjem sigurnosti (Lanaj i sur., 2012). Nastavno na navedeno, ostavlja se otvoreno pitanje hoće li u situaciji visokog konkurentskog intenziteta u eksploracijske aktivnosti ulagati više usklađeni tim s fokusom na promociju ili usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji nema leadersku poziciju. Iako se ovim istraživanjem nije pretpostavio interakcijski učinak relativne pozicije na tržištu u slučaju usklađenog tima s fokusom na promociju, u svrhu razjašnjenja ponašanja usklađenih timova s fokusom na prevenciju potrebno je razjasniti intenzitet do kojeg će usklađeni tim s fokusom na promociju ulagati u eksploraciju u odnosu na usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji nema leadersku poziciju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta.

Prateći argumentaciju da će u situaciji visokog konkurentskog intenziteta usklađeni tim s fokusom na promociju, bez obzira na tržištu poziciju, ulagati manje u eksploracijske aktivnosti, a više u eksploatacijske aktivnosti (Glaveli i sur., 2023), smatra se kako će usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji nije lider više ulagati u eksploraciju u odnosu na tim s fokusom na promociju jer u njemu situacija visokog konkurentskog intenziteta može također izazvati negativne osjećaje nesigurnosti (Kark i Van Dijk, 2007; Kammerlander i sur., 2015; Lanaj i sur., 2012) te potencijalne osjećaje žaljenja (Bell, 1982; Loomes i Sugden, 1982) koji utječu na njega da ulažu u eksploracijske aktivnosti, iako glavni „aktivator“ (pozicija na tržištu) nestaje. Smatra se da je, u kontekstu ulaganja u eksploracijske aktivnosti, percipirani gubitak kod usklađenog tima na prevenciju i dalje snažniji (Lanaj i sur., 2012) nego percipirani dobitak kod usklađenog tima s fokusom na promociju (Chandy i sur., 2003) u situaciji visokog konkurentskog intenziteta, koji pak fokus na promociju može postići intenzivnijim ulaganjem u eksploatacijske aktivnosti jer mu je potencijalni „dobitak“ bliže (Glaveli i sur., 2023; Higgins i Pinelli, 2020). Stoga se smatra da će u situaciji *visokog konkurentskog intenziteta usklađeni*

*tim s fokusom na prevenciju koji nema leadersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim.*

Isto tako, prethodno je argumentirano kako će usklađeni tim s fokusom na promociju ulagati više u eksploracijske aktivnosti u situaciji niskog konkurentskog intenziteta u odnosu na druge timove, jer mu navedena situacija dopušta da konstantno ide put maksimalnih ciljeva (Idson i sur., 2000), bez obzira koju poziciju na tržištu zauzima. S druge strane, argumentira se i kako će u situaciji niskog konkurentskog intenziteta usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji nema leadersku poziciju ulagati najmanje u eksploracijske aktivnosti u odnosu na ostale timove jer navedeni „aktivator“ sklonosti rizičnijem ponašanju nestaje, te se stoga usklađeni tim s fokusom na prevenciju kada nema leadersku poziciju ponaša na sebi svojstven način (prateći strategiju „budnosti“ (Crowe i Higgins, 1997)). U ovom slučaju ostavlja se otvoreno pitanje hoće li u situaciji niskog konkurentskog intenziteta u eksploracijske aktivnosti ulagati više usklađeni tim s fokusom na promociju ili usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju. I u ovoj situaciji, iako se ovim istraživanjem nije pretpostavio interakcijski učinak relativne pozicije na tržištu u slučaju usklađenog tima s fokusom na promociju, a u svrhu razjašnjenja ponašanja usklađenih timova s fokusom na prevenciju, potrebno je razjasniti razinu intenziteta do koje će usklađeni tim s fokusom na promociju ulagati više u eksploraciju u odnosu na usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta.

Kao što je prethodno navedeno, smatra se kako će usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na ostale timove jer navedeno „aktivira“ njegovo divergentno razmišljanje (Baas i sur., 2011), no pitanje je hoće li niski konkurentski intenzitet imati snažniji utjecaj na usklađeni tim s fokusom na promociju ili na usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju, na način da će umanjiti njegovu razinu nesigurnosti. Kako je argumentirano da je motiv fokusa na prevenciju u niskom konkurentskom okruženju doći do minimalnih ciljeva (Idson i sur., 2000), koristeći i eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti, oni će ulagati više u rizičnije aktivnosti jedino ako im je to jedina opcija koja ih može dovesti u ili sačuvati status quo (Scholer i sur., 2010; Higgins i Pinelli, 2020). S druge strane, situacija niskog konkurentskog intenziteta omogućava fokusu na promociju da, bez pritiska okoline, bude slobodniji u svojim sklonostima osiguranju što više dobitaka (Idson i sur., 2000) te da se ponaša „usklađeno“ s okolinom (Crowe i Higgins, 1997), zbog čega se smatra da će ulagati više u eksploracijske inovacije od usklađenog tima s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju. Naime, unatoč snažnim motivima fokusa na

prevenciju da štiti svoju poziciju (Lanaj i sur., 2012; Rusetski i Lim, 2011) i stoga više ulaže u eksploracijske aktivnosti, on to radi samo kada mora, a ne zato jer želi (Higgins i Pinelli, 2020). Stoga, kada se uzme u obzir da se radi o niskom konkurentskom intenzitetu, usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju vjerojatno više neće percipirati okolinu kao prijeteću (Gilbert, 2006; McMullen i sur., 2009), kao što to radi u situaciji visokog konkurentskog intenziteta (unatoč leaderskoj poziciji) jer potencijalno ima i druge sigurnije opcije koje može koristiti da obrani svoje zadovoljavajuće stanje (Higgins i Pinelli, 2020), odnosno niski konkurentski intenzitet može smanjiti percepciju osjećaja nesigurnosti kod usklađenog tima s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju. Posljedično s tim, smatra se da će u situaciji niskog konkurentskog intenziteta usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim.

Zaključno, usklađeni tim s fokusom na prevenciju koji ima leadersku poziciju i nalazi se u situaciji visokog konkurentskog intenziteta će ulagati više u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova, a kada nema leadersku poziciju i nalazi se u situaciji niskog konkurentskog intenziteta će ulagati manje u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova. Također, usklađeni tim s fokusom na prevenciju u situaciji kada nema leadersku poziciju i nalazi se u situaciji visokog konkurentskog intenziteta će ulagati više u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova s različitim regulatornim fokusima, a kada ima leadersku poziciju i nalazi se u situaciji niskog konkurentskog intenziteta će ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na preostale timove s drukčijim regulatornim fokusom.

***H4. Relativna pozicija na tržištu utječe na interakciju konkurentskog intenziteta s vezom (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnih modela na način da će:***

- a) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada imaju leadersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove,*
- b) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada nemaju leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove,*

- c) *usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada nemaju leadersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim,*
- d) *usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada imaju leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim.*

### **3.5. Pregled istraživačkih hipoteza i sažetak očekivanog intenziteta ulaganja u inovaciju poslovnog modela**

Nastavno na obrazloženja postavljenih istraživačkih hipoteza, u tablici 11. dan je pregled hipoteza istraživanja.

*Tablica 11. Istraživačke hipoteze*

<b>Hipoteze</b>	
	Postoji značajna razlika u intenzitetu sklonosti inovaciji poslovnih modela poduzetničkih pothvata među osnivačkim upravljačkim timovima na način da će:
<b>H1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) usklađeni osnivački tim s fokusom na promociju ulagati više u eksploracijsku inovaciju od usklađenih timova s fokusom na prevenciju i neusklađenih timova,</li> <li>b) usklađeni osnivački tim s fokusom na prevenciju ulagati manje u eksploracijsku inovaciju od usklađenih timova s fokusom na promociju i neusklađenih timova.</li> </ul>
	Konkurentski intenzitet utječe na jačinu veze između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata i inovacije poslovnog modela na način da će:
<b>H2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) usklađeni tim s fokusom na promociju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove,</li> <li>b) usklađeni tim s fokusom na promociju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na prevenciju i neusklađene timove.</li> </ul>
	Relativna pozicija na tržištu utječe na jačinu vezu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnih modela na način da će:
<b>H3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati više u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove kada zauzima leadersku poziciju,</li> <li>b) usklađeni tim s fokusom na prevenciju ulagati manje u eksploracijsku inovaciju u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove kada ne zauzima leadersku poziciju.</li> </ul>
<b>H4</b>	Relativna pozicija na tržištu utječe na interakciju konkurentskog intenziteta s vezom (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova poduzetničkih pothvata i inovacije poslovnih modela na način da će:

- a) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada imaju leadersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove,
- b) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada nemaju leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju i neusklađene timove,
- c) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada nemaju leadersku poziciju više ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim,
- d) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada imaju leadersku poziciju manje ulagati u eksploracijske aktivnosti u odnosu na usklađeni tim s fokusom na promociju i neusklađeni tim.

**Izvor:** Izrada autorice

Također, a sukladno navedenoj argumentaciji i postavljenim istraživačkim hipotezama, u tablici 12. prikazan je sažetak pretpostavljenog intenziteta sklonosti inovaciji poslovnih modela osnivačkih timova poduzetničkih pothvata ovisno o (ne)usklađenosti regulatornih fokusa njihovih članova, razinama konkurentskog intenziteta i relativnoj poziciji na tržištu.

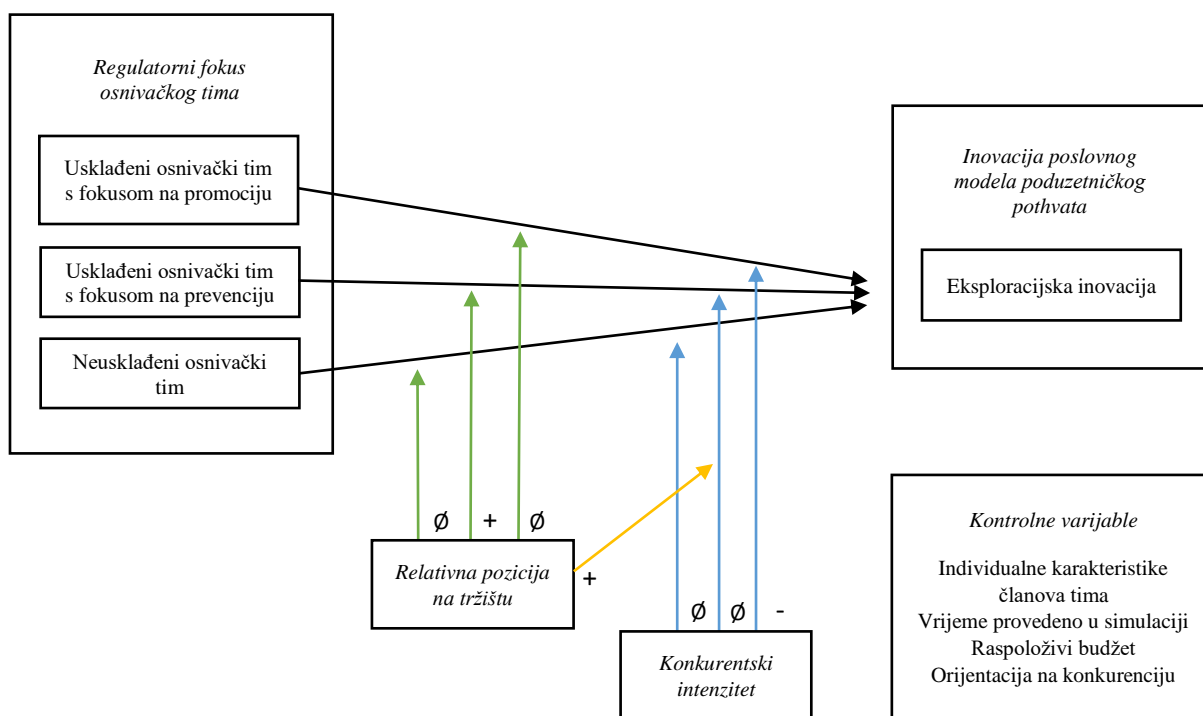
**Tablica 12. Pretpostavljeni intenzitet ulaganja u eksploracijske inovacije osnivačkih timova s (ne)usklađenim regulatornim fokusima**

Niski konkurentski intenzitet				Visoki konkurentski intenzitet			
Tim s fokusom na prevenciju kada nema leadersku poziciju	Tim s fokusom na prevenciju kada ima leadersku poziciju	Neusklađeni tim bez obzira na poziciju	Tim s fokusom na promociju bez obzira na poziciju	Tim s fokusom na promociju bez obzira na poziciju	Neusklađeni tim bez obzira na poziciju	Tim s fokusom na prevenciju kada nema leadersku poziciju	Tim s fokusom na prevenciju kada ima leadersku poziciju
<i>Razina ulaganja u eksploracijske inovacije</i>				<i>Razina ulaganja u eksploracijske inovacije</i>			
→				→			

**Izvor:** Izrada autorice

### 3.6. Model istraživanja

Slika 1. prikazuje istraživački model doktorskog istraživanja.



**Slika 1. Model doktorskog istraživanja**

**Izvor:** Izrada autorice

**Napomena:** Zbog toga što istraživačke hipoteze podrazumijevaju ispitivanje razlika među grupama prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima na različitim razinama drugih nezavisnih varijabli, grafički prikaz ukazuje na pretpostavljene moderacijske veze. Crne linije predstavljaju hipotezu H1, plave linije predstavljaju hipotezu H2, zelene linije predstavljaju hipotezu H3, a žuta linija predstavlja hipotezu H4. U kontekstu žute linije (H4), ista je u svrhu preglednosti modela navedena samo za jednu od mogućih kombinacija varijabli relativne pozicije na tržištu i konkurentskog intenziteta na relaciju regulatornog fokusa osnivačkog tima na inovacije poslovnih modela pothvata, jer se u ovom istraživanju postavljaju samo istraživačke hipoteze vezane za usklađeni tim s fokusom na prevenciju (točnije, pretpostavlja se samo trostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu kod usklađenih timova s fokusom na prevenciju).



## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada detaljno je predstavljena metodologija istraživanja. Prvo je dan osvrt na dosadašnja istraživanja koja su koristila eksperimentalne metode s uzorcima studenata i koja su koristila poslovne simulacije kao eksperimentalno okruženje, nakon čega je predstavljen istraživački dizajn i uzorak ovog istraživanja. Zatim su predstavljene mjere istraživanja, odnosno način operacionalizacije istraživačkih koncepata. Naposljetku, dan je pregled statističkih metoda koje se koriste za testiranje hipoteza i detaljno je objašnjena procedura provedbe empirijskog istraživanja.

### 4.1. Istraživački dizajn

Istraživački dizajn je kvazi-eksperiment koji kao eksperimentalno okruženje za aktivno igranje uloga koristi poslovnu simulaciju *Hubro Marketing* (Hubro Education, 2021). *Hubro Marketing* je program za učenje (engl. *learning by doing*) u kojem studenti primjenjuju teoretsko znanje upravljajući vlastitim virtualnim poduzećem u timovima od po dva studenta koji predstavljaju osnivački tim pothvata. Poduzeća se bave razvojem, proizvodnjom i prodajom ruksaka za letenje, a simulacija je smještena u budućnost kako bi se izbjegla poveznica s realnim industrijama. Tijekom simulacije, studenti dobivaju ograničene informacije o tržišnim segmentima koje mogu ciljati, kao i podatke o rezultatima konkurentskih poduzeća. Naposljetku, simulacija je postavljena na način da predstavlja izazovno okruženje jer uzima u obzir ograničene resurse, ograničene informacije, konkurenciju i druge utjecaje iz okoline (Hubro Education, 2021).

Prateći istraživanja iz područja regulatornog fokusa, točnije Higgins i sur. (2001) i Spanjol i sur. (2011), subjekti su ne-nasumično podijeljeni u tri kategorije timova, prema njihovom dominantnom kroničnom regulatornom fokusu, kako bi se osigurala maksimalno moguća jednaka zastupljenost ispitivanih jedinica u svakoj od istraživanih skupina, a manipulacija konkurentskog intenziteta i relativnih pozicija na tržištu omogućena je prirodnim kretanjem varijabli u simulacijskom programu, što je kreiralo nasumičnu dodjelu promatranih timova različitim uvjetima od interesa (Debruyne i sur., 2010).

#### 4.1.1. Eksperimentalne metode

Eksperiment je istraživačka metoda koja se oslanja na nasumičnost kako bi se razmotrili uzročni učinci nezavisne varijable na zavisnu varijablu, a postoje tri vrste eksperimenta: nasumični

eksperimenti, kvazi-eksperimenti i prirodni eksperimenti (Stevenson i sur., 2020). Nasumični eksperimenti se često smatraju „zlatnim standardom“ za testiranje uzročno-posljedičnih veza (Aronson i sur., 1990., u Stevenson i sur., 2020) jer stvaraju visoko kontrolirane simulacije koje pojednostavljaju složenost u stvarnom svijetu i smanjuju zabrinutost za alternativna objašnjenja, a daju prioritet internoj valjanosti (Aguinis i Vandenberg, 2014, u Stevenson i sur., 2020). S druge strane, slabost eksperimentalnih metoda jest mogućnost poopćavanja jer, iako su nasumični eksperimenti nevjerojatno korisni u izolaciji diskretnih radnji u ograničenim okruženjima, većina organizacijskih aktivnosti se ne odvija u ograničenim okruženjima. S druge strane, **kvazi-eksperimenti**, iako koriste neki oblik nasumičnosti i manipulacije prediktora, također se oslanjaju na druge izmjerene varijable, te su njihove prednosti što **mogu uključivati realistične odluke koje predstavljaju širi kontekst odlučivanja**, tako povećavajući vanjsku valjanost. U kvazi-eksperimentima istraživači se češće oslanjaju na izmjerene varijable, uključujući percepcije umjesto aktivnih manipulacija (Colquitt, 2008). No, iako kvazi-eksperimentima nedostaje nasumična dodjela (jer se u ovim eksperimentima sudionici ili sami biraju u skupine ili su ne-nasumično dodijeljeni skupini) i metodološki ne isključuju sva alternativna objašnjenja (Stevenson i sur., 2020), **iznimno su učinkoviti za testiranje teoretskih razlika među grupama** (Hsu i sur., 2017). Stoga, a s obzirom na prirodu istraživačkih pitanja, u ovom istraživanju koristio se kvazi-eksperimentalni dizajn.

U eksperimentalnim istraživanjima, kvazi-eksperimentalni dizajn koristi se u situacijama kada priroda istraživačkih pitanja ne dopušta nasumičnu podjelu i/ili aktivnu manipulaciju nezavisnih varijabli istraživanja (Jhangiani i sur., 2019). Naime, u određenim situacijama određena praktična ograničenja onemogućuju nasumično dodjeljivanje (primjerice, kada je varijabla klasifikacijska, a ne eksperimentalna; ako su spol ili dob varijabla od interesa, teško da se raspored sudionika u grupu može odrediti nasumično). Stoga je u takvoj situaciji problem u tome što se ne može sa sigurnošću tvrditi da su uočene razlike među skupinama jedini razlog učinka na zavisnu varijablu jer možda postoji „skrivena“ varijabla, poput broja godina obrazovanja, koja je uistinu odgovorna za eksperimentalni učinak. Klasifikacijska varijabla može se prirodno pomiješati sa „skrivenom“ varijablom koja je, iako je logički različita, povezana s klasifikacijom (Weiss, 2006). Navedeno predstavlja jedno od ograničenja korištenja kvazi-eksperimentalnog dizajna, te se, iz tog razloga, u ovom istraživanju ne ispituje uzročno-posljedična veza, već previđaju potencijalni učinci prediktora na varijablu ishoda.

U području poduzetništva istraživači često koriste učionicu kao kontroliranu postavku za konvencionalne laboratorijske eksperimente sa studentima i poduzetnicima jer izolacija

sudionika iz njihovog stvarnog okruženja ima prednost smanjenja čimbenika „buke“ kao što su različiti utjecaji okoline (Colquitt, 2008) te *su eksperimenti u učionici posebno vrijedni za ispitivanje graničnih uvjeta*. Nadalje, Hsu i sur. (2017) ističu i važnost povezivanja atributa uzorka i konteksta s teorijskim zahtjevima istraživačkih pitanja. Primjerice, Hoogendoorn i sur. (2013) istraživali su učinke spolne raznolikosti na uspješnost poduzetničkih timova sa studentskim uzorkom u sveučilišnom okruženju tako da su manipulirali omjerima spolova u timu, a zatim su ispitali uspješnost prodaje i profita u start-up pothvatima timova te doznali kako timovi s jednakom zastupljenošću muškog i ženskog spola imaju bolji učinak od timova u kojima dominiraju muškarci u kontekstu prodaje i dobiti.

Osim načina provedbe eksperimentnog istraživanja, još jedna bitna metodološka stavka koju je potrebno istaknuti jest da postoje četiri vrste manipulacija u eksperimentima koje predstavljaju izbor dizajna za istraživače u području poduzetništva (Hsu i sur., 2017): aktivno i pasivno igranje uloga te aktivno i pasivno sudjelovanje, a *u ovom istraživanju se koristi aktivno igranje uloga*. Aktivne manipulacije igranjem uloga zahtijevaju od sudionika da se ponašaju kao netko drugi, no utjecaj se događa u simuliranom ili hipotetskom svijetu, a valjanost manipulacije uvelike ovisi o tome mogu li se sudionici studije povezati sa simuliranim ili hipotetskim svijetom. Eksperimenti aktivnog igranja uloga imaju mnoge prednosti, budući da sudionici doživljavaju i dobivaju snažan eksperimentalni utjecaj, a razina njihove uključenosti je velika (Hsu i sur., 2017).

U pregledu eksperimentalnih istraživanja, Bolinger i sur. (2022) identificirali su 34 studije u području poduzetništva i strategije koje su proučavale teme kao što su poduzetnički neuspjeh (Artinger i Powell, 2016), poduzetničke akcije i ponašanja (Fisher i sur., 2020), pristranosti u poduzetničkim financijama (Kanze i sur., 2018), odrednice poduzetničkih financija (Clarke i sur., 2019) i ulazak i izlazak s tržišta (Moore i sur., 2007). U istraživanju poduzetništva korišteni su brojni kvazi-eksperimenti kako bi se ispitao utjecaj obrazovanja na poduzetništvo (Volery i sur., 2013), normativno ponašanje poduzetnika i ne-poduzetnika (Arend, 2016; Field i sur., 2010) i kognitivne predrasude o poduzetničkim odlukama i ponašanjima (Burmeister i Schade, 2007; Koudstaal i sur., 2015). Osim toga, postoje i eksperimentalne studije koje su adresirale područja poput strateškog vodstva i donošenja odluka (Mitchell i sur., 2011), korporativne strategije i postavljanje ciljeva (Gary i sur., 2017), kao i određen broj studija koje su koristile eksperimente u području teorija samo-regulacije i motivacije, poput teorije regulatornog fokusa (Kanze i sur., 2018; Stam i sur., 2018; Fitzsimmons i Douglas, 2011) i teorije regulatornog

uklapanja (Simmons i sur., 2016), kao i studije koje su koristile kvazi-eksperimentalni dizajn (Spanjol i sur., 2011; Debruyne i sur., 2010).

Hsu i sur. (2017) ističu kako su znanstvenici iz područja poduzetništva svoja eksperimentalna istraživanja prvenstveno usmjerili na donošenje odluka poduzetnika i drugih dionika poduzetničkih pothvata te su analize ovih studija prvenstveno bile provođene na individualnoj razini. Dok se eksperimenti općenito percipiraju kao metoda za studije na individualnoj razini analize (Bolinger i sur., 2022), istraživači u sferi strateškog upravljanja sve više razmatraju ključnu ulogu koju pojedinci i grupe unutar organizacije imaju u utjecaju na ishode na razini poduzeća. Stoga je dodatni izazov provođenja eksperimenata u kontekstu strateškog upravljanja upravo organizacijska razina analize, no postoji više načina za osmišljavanje eksperimenata i dodjelu sudionika ulogama za unapređenje istraživanja na višim razinama (Bolinger i sur., 2022). I dalje je aktualan uski fokus na individualnog poduzetnika osnivača ili donositelja odluka, dok *je eksperimentalno istraživanje na timskoj ili organizacijskoj razini analize znatno manje zastupljeno* (Hsu i sur., 2017), te su identificirane samo dvije eksperimentalne studije poduzetničkih timova (Chakravarty i Shahriar, 2015., u Hsu i sur., 2017; Hoogendoorn i sur., 2013), kao i dvije koje koriste kvazi-eksperimentalni dizajn (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011). Osim navedenog, Stevenson i sur. (2020) ukazuju na *važnost daljnjeg korištenja eksperimentalnog istraživanja u području poduzetništva* te ujedno pozivaju na razmatranje na koji način eksperimenti mogu doprinijeti istraživačkim područjima u kojima su eksperimenti rijetko korišteni, između ostalog, *uključujući start-up timove i poslovne modele*.

Eksperimenti u području strateškog upravljanja mogu biti osobito korisni za razotkrivanje veza između djelovanja pojedinaca unutar poduzeća i poduzeća kao subjekta. Naime, određeni članovi poduzeća imaju nerazmjern utjecaj na ishode poduzeća (Hambrick i Mason, 1984) i poduzeća utjelovljuje složen skup interakcija među njegovim članovima (March, 1962., u Bolinger i sur., 2022), te su upravo iz tog razloga eksperimenti korisni u ispitivanju kako donositelji strateških odluka reagiraju na razne situacije (Bolinger i sur., 2022).

#### **4.1.2. Uzorci studenata u eksperimentalnim istraživanjima**

Eksperimentalni dizajn omogućuje razmatranje sudionika u istraživanju kao „predstavnik“ poduzeća (Amaldoss i Staelin, 2010) ili kao „predstavnik za donošenje organizacijskih odluka“ (Agarwal i sur., 2010; Gary i Wood, 2011). Na primjer, istraživači u području strateškog menadžmenta koristili su sudionike eksperimenata kao predstavnike donositelja

odluka za poduzeća, usmjeravajući sudionike da preuzmu ulogu izvršnog direktora, financijskog direktora ili drugog donositelja odluka u poduzeću (Gary i Wood, 2011; Stam i sur., 2018). Naime, ***karakteristike uzorka su iznimno važne u eksperimentima jer utječu na vanjsku valjanost eksperimenta*** (Hsu i sur., 2017; Shadish i sur., 2002).

Bolinger i sur. (2022) identificirali su 82 studije koje su koristile studente u eksperimentalnim istraživanjima te navode kako, unatoč skepticizmu u pogledu poopćavanja rezultata iz studija koje koriste studente kao sudionike, studenti mogu biti prikladni za određena pitanja koja se odnose na interaktivne izbore u poslovnim okruženjima. Što se tiče broja sudionika u eksperimentalnim studijama, Bolinger i sur. (2022) ističu da je medijan broja sudionika studija u njihovom pregledu literature po studiji bio 157.

Dok je korištenje studentskih uzoraka u eksperimentima prilično uobičajeno u drugim područjima, na primjer psihologiji, još nije norma u poduzetništvu, dijelom zato što su se stručnjaci za poduzetništvo prvenstveno bavili vanjskom valjanošću ili poopćavanjem rezultata za poduzetnike, investitore i druge dionike poduzetničkih procesa (Hsu i sur., 2017). No, Hsu i sur. (2017) predlažu da ***bi uzorci studenata mogli biti prikladniji od uzoraka poduzetnika pod tri uvjeta***. Prvi uvjet je da studenti nalikuju populaciji od interesa (Gordon i sur., 1987; Stevens, 2011) te ističu kako studenti nedvojbeno nalikuju populaciji onih koji prvi put osnivaju pothvat (McGee i sur., 2009), te se eksperimenti mogu osmisliti tako da ispituju njihove odluke kao zahtjev unutar samog programa studija ili kolegija (Hsu i sur., 2017). Drugi uvjet je da, kada postoji vjerojatnost da će manipulacija u realnom svijetu biti „konfundirana“ (engl. *confounded*) profesionalnim (prethodnim) iskustvom sudionika, u tim slučajevima treba koristiti sterilne uzorke kao što su studenti. Primjerice, Burmeister-Lamp i sur. (2012) tvrde da uzorci studenata povećavaju internu valjanost jer studentima nedostaju profesionalne predrasude i iskustva iz stvarnog svijeta koja bi inače ometala promatranu vezu. Treći uvjet je da su odnosi koji se istražuju utemeljeni na širokoj teoriji (Bello i sur., 2009; Stevens, 2011). Stoga, ***ako je eksperiment vođen dobro definiranom teorijom, uzorci studenata se mogu koristiti u eksperimentima za testiranje teorija koje imaju univerzalnu primjenu u više konteksta stvarnog svijeta*** (Calder i sur., 1981), kao što je to teorija regulatornog fokusa (Higgins, 1997).

#### **4.1.3. Poslovne simulacije u eksperimentalnim istraživanjima**

Virtualni eksperimenti često su korišteni u psihologiji i marketinškim eksperimentima za ispitivanje varijabli kojima je teško manipulirati u stvarnom svijetu (Kozlov i Johansen, 2010., u Hsu i sur., 2017) te su brojne studije koristile poslovne simulacije u svrhu istraživanja u području strateškog menadžmenta, poput studija koje su u kontekstu eksploracije i eksploatacije kao instrument koristile poslovne simulacije kako bi promatrale inovacijske napore (Marinova, 2004) i ulaganja u nove inovativne proizvode (Chandy i sur., 2003; Qiu i sur., 2009; Debruyne i sur., 2010; Spanjol i sur., 2011). Također, brojna istraživanja koristila su poslovne simulacije na uzorcima studenata preddiplomskih i diplomskih studija u svrhu ispitivanja načina donošenja odluka na strateškoj razini upravljanja poduzećem (Malter i Dickson, 2001; Qiu i sur., 2009; Spanjol i sur., 2011; Seijts i sur., 2004; Debruyne i sur., 2010; Rusetski i Lim, 2011); primjerice, u svrhu proučavanja procesa relevantnih za menadžerske odluke u područjima kao što su donošenje konkurentskih odluka (Malter i Dickson, 2001), raspoloživost resursa i konkurentske akcije i reakcije (Debruyne i sur., 2010) ili razvoj novih proizvoda (Qiu i sur., 2009; Spanjol i sur., 2011). Osim toga, nalazi u kontekstu odlučivanja dobiveni na uzorku studenata preddiplomskih i diplomskih studija se često potvrđuju na MBA uzorcima i uzorcima menadžera (Ahmadi i sur., 2017). Prethodna istraživanja (Kinnear i Klammer, 1987, u Qiu i sur., 2009) sugeriraju da se menadžeri i studenti ponašaju drugačije samo kada imaju iskustvo na stvarnom tržištu predstavljenom u simulacijskoj vježbi, a budući da *Hubro Marketing* simulacija ne odražava određenu industriju ili situaciju na tržištu, te se odvija u bliskoj budućnosti (Hubro Education, 2021), prikladna je za promatranje studenata kao „menadžera“ u procesu donošenja odluka jer minimizira mogućnost pojave pristranosti u odlučivanju. Zaključno, budući da *Hubro Marketing* simulacija prikazuje hipotetsko tržište, ***korištenje studenata kao uzorka se ne smatra problematičnim jer će se menadžeri i studenti ponašati drugačije samo ako ukoliko menadžeri posjeduju stvarno iskustvo na tržištu koje se proučava*** (Debruyne i sur., 2010).

Malter i Dickson (2001) ističu kako mogućnost kontroliranja uvjeta u simulaciji, npr. formiranje malih grupa ujednačene veličine, od kojih svaka počinje s identičnim resursima poduzeća i proizvodnim linijama, koja se natječe s istim brojem konkurenata i suočavanja s istim tržišnim segmentima i uvjetima okoline, pruža priliku za testiranje učinaka individualnih razlika na grupno odlučivanje i učinak poduzeća. Također, McLelland i Judd (1993) ističu da je kontrolirano kvazi-eksperimentalno okruženje koje nudi simulacija osobito povoljno za istraživanje pojmova interakcije (McClelland i Judd, 1993), a Spanjol i sur. (2011) ističu kako

*simulacija predstavlja složeno kontrolirano uključivo okruženje za donošenje odluka te uključuje realan stupanj neizvjesnosti, kao i da eliminira organizacijske postavke i retrospektivne pristranosti* koje se primjerice mogu pojaviti u istraživanju ulaganja u istraživanje i razvoj temeljenog na anketama (Schmidt i Calantone, 2002). Osim toga, *korištenje simulacije kao instrumenta omogućava prikupljanje objektivnih podataka o načinu donošenja odluka tima koji upravlja pothvatom* (Spanjol i sur., 2011) odnosno omogućuje prikupljanje podataka o stvarnom donošenju odluka sudionika *tijekom određenog vremenskog razdoblja*, a takve longitudinalne informacije iznimno je teško dobiti na terenu (Chandy i sur., 2003).

Sukladno svemu navedenom, zaključuje se da korištenje poslovne simulacije kao kvazi-eksperimentalnog okruženja predstavlja adekvatnu metodu za testiranje učinaka individualnih razlika u kontekstu regulatornih fokusa članova tima na grupno odlučivanje po pitanju inovacije poslovnog modela poduzetničkog pothvata.

#### **4.1.4. Uzorak istraživanja**

Prethodna istraživanja koja su proučavala konstrukt (ne)usklađenosti regulatornih fokusa timova (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011) su kao uzorak koristila studente preddiplomskog studija javnog sveučilišta koji su sudjelovali na poslovnoj simulaciji *PharmaSim* na kolegiju Marketing menadžment.

Prateći prethodna istraživanja (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011), **uzorak istraživanja** su studenti diplomskog studija Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Splitu upisani na kolegij Marketing menadžment koji se održava u zimskom semestru prve godine diplomskog studija. Na navedenom kolegiju provodi se poslovna simulacija *Hubro Marketing* u svrhu poučavanja studenata kako marketinški upravljati novim poduzetničkim pothvatima, a koja se koristila kao **instrument prikupljanja podataka**.

Korištenje poslovne simulacije u nastavi stavlja studente u situaciju **aktivnog igranja uloga** u kojoj se studenti ponašaju kao **glavni donositelji odluka** poduzetničkog pothvata, te navedeni uzorak **nalikuje populaciji od interesa** - onima koji prvi put osnivaju i upravljaju pothvatom (McGee i sur., 2009). Kako studentima nedostaju profesionalne predrasude i iskustva iz stvarnog svijeta, korištenje poslovne simulacije kao eksperimentalnog okruženja povećava internu valjanost istraživanja (Burmeister-Lamp i sur., 2012). S obzirom na specifičnost uzorka,

a prateći Spanjol i sur. (2011), u svrhu povećanja uzorka koristio se **prigodni uzorak** u dvije različite akademske godine (s dva različita uzorka ispitanika sa sličnim karakteristikama).

#### **4.1.5. Istraživački dizajn doktorskog rada**

S obzirom na postavljena istraživačka pitanja ovog rada, koristio se kvazi-eksperimentalni **faktorski dizajn između subjekata**. Faktorski dizajn je istraživački dizajn koji uključuje više od jedne nezavisne varijable s više razina tih varijabli što omogućuje istraživaču da odgovori na pitanja o tome ovisi li učinak jedne nezavisne varijable o razini druge (interakcija između nezavisnih varijabli) (Jhangiani i sur., 2019). Različite razine jedne nezavisne varijable kombiniraju se s različitim razinama druge nezavisne varijable kako bi se proizvele sve moguće kombinacije, a svaka kombinacija predstavlja jedan uvjet u kvazi-eksperimentu (Field, 2009).

Kada se radi o kvazi-eksperimentalnom dizajnu, u mnogim faktorskim dizajnima, jedna od nezavisnih varijabli je ne-manipulirana nezavisna varijabla (istraživač je mjeri, ali ne manipulira njome) (Jhangiani i sur., 2019) te je bitno istaknuti da: 1) ne-manipulirane nezavisne varijable obično su varijable sudionika (npr. samopoštovanje, spol, itd.), i kao takve, one su po definiciji čimbenici između subjekata (npr. ispitanici mogu imati ili muški ili ženski spol te se ne mogu se testirati u oba ova stanja) i 2) takve studije se općenito smatraju eksperimentalnima sve dok se manipulira barem jednom nezavisnom varijablom, bez obzira na to koliko je ne-manipuliranih nezavisnih varijabli uključeno.

Iako nezavisna varijabla *Kronični regulatorni fokus* na individualnoj razini nije „isključujuća“ varijabla jer se radi o ortogonalnoj varijabli, u svrhu istraživanja specifične populacije osnivačkih timova novih pothvata, u ovom istraživanju se, prateći Higgins i sur. (2001) i Spanjol i sur. (2011), mjera regulatornog fokusa transformirala tako što su se ispitanici dodijelili u istraživane vrste timova (promocija, prevencija i neusklađeni tim) koristeći razliku između razina fokusa na promociju i fokusa na prevenciju ispitanika na individualnoj razini. Zbog te transformacije, nezavisna varijabla predstavlja isključive kategorije (ili se tim sastoji od 2 člana koji su dominantno promocija ili dominantno prevencija, ili se sastoji od 2 različita člana gdje je jedan dominantno promocija, a drugi dominantno prevencija) te je stoga varijabla *Regulatorni fokus* ne-manipulirana nezavisna varijabla ovog istraživačkog dizajna.

Nezavisne (moderacijske) varijable *Konkurentski intenzitet* i *Relativna pozicija na tržištu* manipulirane su od strane simulacijskog eksperimentalnog okruženja, umjesto od strane istraživača, prateći istraživanje Debrunye i sur. (2010). Naime, Debrunye i sur. (2010) koristili



su kvazi-eksperiment s poslovnom simulacijom kao empirijskim okruženjem te ističu kako je kompetitivna okolina simulacije zapravo hipotetski scenarij (koji smanjuje „buku“ i vanjske utjecaje, pa minimizira varijancu sustavne pogreške), a „kritični incident“ (odnosno egzogeni utjecaj) je lansiranje proizvoda od strane konkurencije koji stvaraju nasumičnost. Naposljetku, Debrunye i sur. (2010) koristili su mjere temeljene na samo-procjeni za procjenu tržišne situacije koje predstavljaju provjeru provedene manipulacije.

Prateći Debrunye i sur. (2010), navedeno se primjenjuje i u ovom istraživačkom dizajnu: konkurentna okolina simulacije predstavlja hipotetski scenarij, a „kritični incident“ (odnosno egzogeni utjecaj) (Goldfarb i sur., 2022) su performanse konkurencije koje se promatraju iz kvartala u kvartal (točnije, udaljenosti od lidera u svakom kvartalu u kontekstu vrijednosti ukupnog kapitala i relativne pozicije na tržištu). Sve navedeno odnosi se i na varijablu relativne pozicije na tržištu, jer i u njenom slučaju simulacija omogućava da ista prirodno varira u eksperimentalnom simulacijskom okruženju. Navedeni kritični incidenti stvaraju nasumičnost zato što simulacija omogućava prirodno kretanje tržišta, odnosno varijacije konkurentskog intenziteta i pozicije na tržištu ovise o odlukama pothvata koji se međusobno natječu na tržištu iz kvartala u kvartal. Drukčije rečeno, a u skladu s istraživačkim pitanjima, „kritični incidenti“ su poslovni rezultati konkurencije u svakom kvartalu, jer se promatra trenutna pozicija poduzeća naspram konkurenata u svakom kvartalu kao referentna točka prilikom donošenja odluke inovirati ili ne poslovni model. Provjera manipulacija je provedena koristeći mjeru temeljenu na samo-procjeni pitajući ispitanike koliku razinu utjecaja je konkurencija imala prilikom donošenja odluka tijekom upravljanja pothvatom (Pekovic i sur., 2016).

Zaključno, u ovom istraživanju se manipuliraju dvije nezavisne (moderacijske) varijable (*Konkurentski intenzitet* i *Relativna pozicija na tržištu*), ali bez aktivne uloge istraživača jer upravo korišteno eksperimentalno okruženje (poslovna simulacija) omogućava prirodno variranje ovog faktora iz perioda u period, dok se *Regulatorni fokus* nije manipulirao, već se mjerio etabliranom ljestvicom iz teorije regularnog fokusa (Higgins i sur., 2001).

U tablici 13. je dan prikaz osnovnih karakteristika istraživačkog dizajna ovog istraživanja.

**Tablica 13. Karakteristike istraživačkog dizajna**

<b>Glavno istraživanje</b>	
<i>Metoda</i>	Kvazi-eksperiment između subjekata s ne-nasumičnom podjelom ispitanika u istraživane timove prema (ne)usklađenosti njihovih regulatornih fokusa
<i>Kontekst i metoda isporuke</i>	Laboratorij (učionica): aktivno igranje uloga u poslovnoj simulaciji i anketni upitnik za mjerenje kroničnog regulatornog fokusa
<i>Uzorak</i>	Studenti diplomskog studija Poslovne ekonomije koji sudjeluju na kolegiju Marketing menadžment u akademskim godinama 2021/2022 i 2022/2023
<i>Nagrada</i>	Značajan udio u ocjeni (40%)
<i>Manipulacija</i>	Moderacijske varijable (konkurentski intenzitet i relativna pozicija na tržištu) manipulirane su poslovnom simulacijom koja omogućava da prirodno variraju iz perioda u period na hipotetskom tržištu, a „kritični incidenti“ su poslovni rezultati konkurencije u svakom kvartalu
<i>Provjera manipulacije</i>	Mjera temeljena na samo-procjeni o utjecaju konkurencije na donošenje odluka

**Izvor:** Izrada autorice

Nastavno na sve navedeno, istraživački dizajn ovog rada je kvazi-eksperiment koji, iako zbog korištenja simulacije ima relativno visoku kontrolu potencijalnih zbunjujućih varijabli (iz organizacijskog okruženja), nema predispozicije da donosi kauzalne zaključke, već ih samo predviđa. U ovom istraživanju istražuju se potencijalne uzročne veze (ne)usklađenosti kroničnog regularnog fokusa članova osnivačkih timova na inovaciju poslovnog modela te ispituje postoje li razlike među promatranim osnivačkim timovima, odnosno ispituje se previđa li (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima inovaciju poslovnih modela poduzetničkih pothvata. Osim toga, ispituje se i mijenjaju li se pretpostavljeni učinci ukoliko se tim nalazi u situaciji visokog ili niskog konkurentskog intenziteta, kao i mijenjaju li se pretpostavljeni učinci ukoliko poduzeće zauzima poziciju lidera na tržištu ili ne.

Kako se žele ispitati određeni interakcijski učinci nezavisnih varijabli na određenim razinama drugih nezavisnih varijabli, koristio se faktorski kvazi-eksperimentalni dizajn između subjekata jer eksperimentalne metode imaju moć detektiranja interakcijskih učinaka, dok ne-eksperimentalne metode znatno teže uspijevaju detektirati moderacijske učinke (McClelland i Judd, 1993) te se zaključuje kako je faktorski kvazi-eksperimentalni dizajn optimalan dizajn u kontekstu postavljenih istraživačkih pitanja.

## 4.2. Mjere empirijskog istraživanja

### 4.2.1. (Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima

Većina dosadašnjih studija koje su ispitivale kolektivni regulatorni fokus koristile su potvrđene individualne mjere s referentnim pomakom koje odražavaju individualne percepcije kolektivnog regulatornog fokusa procjenom slaganja unutar grupe (Johnson i sur., 2015). Ovdje je bitno još jednom istaknuti kako se u ovom istraživanju ne ispituje kolektivni regulatorni fokus osnivačkog tima, već (ne)usklađenost kroničnih regulatornih fokusa članova tima, mjerenih na individualnoj razini.

Od sveukupno šest identificiranih mjera regulatornog fokusa na individualnoj razini (Higgins i sur., 2001; Ouschan i sur., 2007; Lockwood i sur., 2002; Neubert i sur., 2008; Wallace i sur., 2009; Vriend i sur., 2022), u ovom istraživanju se koristila adaptirana RFQ<sup>8</sup> mjera (Spanjol i sur., 2011), izvorno razvijena od strane Higgins i sur. (2001). Veliki broj istraživanja je ukazao na valjanost i pouzdanost ove mjere u mjerenju kroničnog regulatornog fokusa lidera, izvršnog direktora, višeg rukovoditelja/top menadžera i poduzetnika u različitim kontekstima istraživanja (Bryant, 2009; Kammerlander i sur., 2015; Spanjol i sur., 2011). **RFQ upitnik mjeri kronični regulatorni fokus pojedinca** tako što procjenjuje povijest uspjeha sudionika u postizanju ciljeva promocijom i prevencijom te sadrži dvije psiho-metrijski različite pod-skale: *Fokus na promociju* i *Fokus na prevenciju* (Higgins i sur., 2001). Spanjol i sur. (2011) koristili su adaptiranu RFQ ljestvicu (Higgins i sur., 2001) koja se koristila u ovom istraživanju i čiji je prijevod na hrvatski jezik prikazan u tablici 14. Više ocjene na pod-skali *Fokus na promociju* odražavaju osjećaj pojedinaca za njihovu povijest uspjeha u promociji u postizanju ciljeva, a niže ocjene na pod-skali *Fokus na prevenciju* odražavaju osjećaj pojedinaca za njihovu povijest uspjeha u prevenciji u postizanju ciljeva. Iz tog razloga se za pod-skalu *Fokus na prevenciju* koristila metoda obrnutog bodovanja (engl. *reverse scoring*).

**Tablica 14. Mjera kroničnog regulatornog fokusa (RFQ upitnik)**

<b>Kronični regulatorni fokus</b>
<i>Likertova skala od 7 stupnjeva: (1) ne opisuje me uopće, (7) u potpunosti me opisuje</i>
<b>Fokus na promociju</b>
1. U usporedbi s većinom ljudi, obično mogu u životu dobiti ono što želim.
2. Često sam u životu postigao/postigla stvari koje su me potakle da radim još više.
3. Često sam dobar/ra u različitim stvarima koje radim.
4. Što se tiče postizanja onoga što mi je važno, smatram da obavljam sve onako kako bih idealno želio/ljela.

<sup>8</sup> RFQ - Regulatory Focus Questionnaire

- 
5. Osjećam se kao da sam napredovao/la prema uspjehu u svom životu.
  6. U životu sam pronašao/la brojne hobije ili aktivnosti koji zaokupljaju moj interes ili me motiviraju da im se posvetim.
- 

**Fokus na prevenciju (obrnuta ljestvica)**

---

1. Odrastajući sam radio/la stvari koje moji roditelji ne bi tolerirali.
  2. Roditeljima sam često išao/la na živce dok sam odrastao/la.
  3. Često se nisam pridržavao/la pravila i ograničenja koje su moji roditelji postavili.
  4. Odrastajući, ponašao/la sam se na načine koje su moji roditelji smatrali nepoželjnim.
  5. Moj nedostatak opreza me je ponekad dovodio u probleme.
- 

**Izvor:** Spanjol i sur. (2011) New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 28, str. 623-640.; Higgins i sur. (2001) Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, str. 3-23.

Kako bi se mjera agregirala na razinu tima koji predstavlja istraživačku jedinicu, bodovi svakog sudionika na pod-skalama RFQ-a uprosječeni su kako bi se procijenila individualna razina fokusa na promociju i fokusa na prevenciju (Higgins i sur., 2001) na temelju kojih su sudionici razvrstani u timove, promatrajući dominantni fokus na promociju i dominantni fokus na prevenciju, a koristeći podjelu po medijanu (engl. *median split*) na razliku između rezultata promocije i prevencije da bi se izvršila klasifikacija timova u tri različite vrste: 1) usklađeni tim s fokusom na promociju, 2) neusklađeni tim i 3) usklađeni tim s fokusom na prevenciju.

**4.2.2. Inovacija poslovnog modela: eksploracijska inovacija**

Poslovna simulacija se provodila kroz osam kvartala poslovanja u kojima su se objektivno promatrale razine poduzimanja eksploracijskih aktivnosti tijekom tog perioda na razini tima. Točnije, kao mjera eksploracijske inovacije (tablica 15.) **promatra se ukupno ulaganje u istraživanje i razvoj novih tehnologija** (Auh i Menguc, 2005; Chandy i sur., 2003; Marinova, 2004; Scoresby i sur., 2021) jer daje realni prikaz sklonosti određenog poduzeća prema eksploracijskim aktivnostima, te su izračunati **udjeli ulaganja u eksploracijske inovacije svakog poduzeća u odnosu na industriju kojoj poduzeće pripada** u svrhu standardizacije.

**Tablica 15. Mjera eksploracijske inovacije poslovnog modela poduzetničkog pothvata**

	<b>Aktivnost koja se promatra u simulaciji</b>	<b>Mjera</b>
<i>Eksploracijska inovacija</i>	Ulaganje u istraživanje i razvoj novih tehnologija	Udjeli ukupno uloženi resursa u istraživanje i razvoj u kumulativu industrije u kojoj poduzeće posluje (direktno novčano ulaganje u Istraživanje i razvoj – R&D <sup>9</sup> )

**Izvor:** Izrada autorice

---

<sup>9</sup> Research & Development

Bitno je istaknuti da su Spanjol i sur. (2011) promatrali i razvoj novih inovativnih i unaprjeđenih proizvoda, što također može predstavljati eksploracijsku inovaciju. No, u ovom istraživanju odlučeno je kako će se lansiranje novih proizvoda izuzeti iz mjere inovacije poslovnog modela jer u korištenom simulacijskom programu može predstavljati i eksploracijsku i eksploatacijsku aktivnost, te je u ovom simulacijskom okruženju (kontrolirano okruženje jedne industrije s pet pothvata sa sličnim proizvodima) teško napraviti konceptualno razgraničenje.

#### **4.2.3. Konkurentski intenzitet**

Kao mjera konkurentskog intenziteta u dosadašnjim istraživanjima najčešće se koristila mjera percipiranog konkurentskog intenziteta (Kammerlander i sur., 2015; Auh i Menguc, 2005; Abebe i Angriawan, 2014; Jansen i sur., 2006; Adomako i sur., 2017; Su i sur., 2017), pokazatelji relativne razlike u dobiti (Boone, 2008), broj konkurenata (Porter, 1980) ili različiti indeksi koncentracije industrije (Giachetti i Dagnino, 2014; Jermias, 2008).

U ovom istraživanju se kao mjera konkurentskog intenziteta koristila **udaljenost od lidera u svakom kvartalu u kontekstu ukupne vrijednosti poduzeća** (ukupnog kapitala, engl. *total equity*), **zbrojena na razinu cijelog perioda**. U svakom kvartalu lider ima vrijednost „0“ te se računaju razlike ukupne vrijednosti poduzeća preostalih konkurenata u industriji u odnosu na lidera. Na razini industrije, manje vrijednosti označavaju visoki konkurentski intenzitet, a više vrijednosti niski konkurentski intenzitet, odnosno: 1) što je ukupna vrijednost niža, to znači da su udaljenosti bile manje, odnosno da je borba među konkurentima intenzivnija te se radi o ekvivalentu visokog konkurentskog intenziteta, dok s druge strane, 2) što je ukupna vrijednost viša, to znači da su udaljenosti bile veće, odnosno da borba među konkurentima nije intenzivna te se radi ekvivalentu niskog konkurentskog intenziteta.

Razlog odabira ukupne vrijednosti poduzeća naspram potencijalnih drugih tržišnih indikatora (poput prihoda od prodaje ili dobiti) jest činjenica da se u istraživačkom dizajnu ispitanicima kao glavni cilj zadala maksimizacija ukupnog kapitala (engl. *total equity*). Navedeni cilj se zadao jer navedena mjera obuhvaća i rezultat poslovanja i ukazuje na dugoročnu stabilnost poslovanja, a indirektno ukazuje i na razinu generiranih prihoda na tržištu. Drukčije rečeno, fokusiranjem na maksimizaciju ukupnog kapitala želio se postići fokus na strateške odluke i upravljanje poduzećem s obzirom da je jedinica istraživanja osnivački upravljački tim. Ispunjavanje zadanog cilja je na kraju provedbe simulacije služio za formiranje konačnih ocjena ispitanika na kolegiju (40% ocjene) kako bi se osigurala značajna razina motivacije za aktivnim

sudjelovanjem ispitanika u simulaciji. Stoga, s obzirom da su ispitanici kao referentnu točku dosezanja njihova zadanog konačnog cilja imali maksimizaciju ukupnog kapitala, u ovom istraživanju se navedeni indikator koristi kao indikator za izračun varijable konkurentskog intenziteta industrija u kojima je određeno poduzeće djelovalo.

Način izračuna varijable *Konkurentski intenzitet* je kako slijedi: (1) izračunale su se ukupne udaljenosti od lidera u kontekstu ukupnog kapitala svakog poduzeća u svakom kvartalu, (2) izračunao se zbroj svih udaljenosti od lidera za cijeli period poslovanja za svako poduzeće, i (3) izračunao se zbroj udaljenosti od lidera svih poduzeća koji pripadaju istoj industriji kako bi se dobio podatak o udaljenosti od lidera na razini svake industrije u cjelokupnom periodu poslovanja. Za mjeru konkurentskog intenziteta se koristio podatak **ukupne udaljenosti od lidera na razini industrije**.

Kao što je prethodno istaknuto, postoji više odrednica konkurentskog intenziteta od samo tržišnog udjela poduzeća (Porter, 1980). Korištenjem poslovne simulacije kao eksperimentalnog okruženja, ti čimbenici se kontroliraju kako slijedi: broj konkurenata je uravnotežen (5 poduzeća po industriji), mogućnost diferencijacije proizvoda jednaka je za sva poduzeća te je okruženje formulirano na način da nema ograničenja u stopi rasta industrije (poduzeća mogu rasti osvajanjem tržišnog udjela jedno od drugih ili pak ulaskom u nove tržišne segmente). Osim toga, fiksni troškovi i troškovi skladištenja su jednaki za sva poduzeća.

Ovdje je bitno istaknuti i kako postoji prostor za daljnje unaprjeđenje operacionalizacije konkurentskog intenziteta prilikom budućih istraživanja, što će pak biti detaljnije objašnjeno u ograničenjima i preporukama za buduća istraživanja.

#### ***4.2.4. Relativna pozicija poduzeća na tržištu***

Varijabla *Relativna pozicija na tržištu* mjerila se kao **broj puta koliko je određeno poduzeće imalo lidersku poziciju u cjelokupnom periodu poslovanja**. Poduzeća koja imaju veće vrijednosti ove varijable češće su (ili uvijek) imala lidersku poziciju na tržištu, dok su poduzeća koja imaju manje vrijednosti ove varijable rjeđe (ili nikad) imala lidersku poziciju.

Ukoliko je poduzeće duži period bilo lider na tržištu, navedeno ukazuje na njegovu dominaciju na tržištu. Promatrajući s aspekta regulatornog fokusa, timovi ne donose odluke samo na temelju prve referentne točke jer se zadani cilj ostvaruje u dužem roku te rezultati najčešće nisu vidljivi iz kvartala u kvartal. Stoga, da bi uspjeli doseći finalni cilj maksimizacije ukupnog

kapitala, morali su zadržati ili poboljšati svoju poziciju na tržištu kako bi bili sigurniji da će uistinu na kraju perioda ispuniti postavljeni cilj. Iz navedenog razloga se kao druga referentna točka koristi relativna pozicija na tržištu, jer im navedeni indikator kontinuirano ukazuje koju poziciju imaju (jesu li lider ili nisu) te idu li u pravom smjeru u dugom roku odnosno u smjeru dosezanja zadanog cilja.

#### **4.2.5. Kontrolne varijable**

Korištenje simulacijskog eksperimentalnog okruženja omogućava kontrolu velikog broja vanjskih varijabli. Primjerice, nije potrebno koristiti kontrolne varijable koje predstavljaju nužnost prilikom istraživanja na terenu, točnije veličinu poduzeća, sektor i starost poduzeća jer su navedene varijable kod svih jedinica analize jednake zbog korištenja simulacijskog okruženja.

##### *4.2.5.1. Individualne karakteristike članova osnivačkog tima*

Koncept *Regulatorni fokus* predstavlja individualnu dispoziciju, odnosno pretpostavljenu strukturu psiholoških i tjelesnih osobina koja uvjetuje da pojedinac reagira u pojedinim situacijama na, za njega, specifičan i dosljedan način. S obzirom na konceptualizaciju regulatornog fokusa, odnosno povezanost koncepta sa sklonosti riziku i motivacijom prilikom dosezanja cilja, a posljedično s tim i donošenja odluka, bitno je provjeriti utjecaj drugih individualnih karakteristika koje mogu predstavljati alternativna objašnjenja istraživanja. Među navedenim karakteristikama posebno se ističu *spol* i *dob* (Slovic, 1966; Wallach i Koonan, 1959; Figner i sur., 2009).

Znanstvenici iz područja menadžmenta, psihologije i ekonomije istraživali su individualne karakteristike koje utječu na preuzimanje rizika te otkrili da individualne karakteristike, kao što su *spol*, iskustvo i *dob*, utječu na preuzimanje rizika (Byrnes i sur., 1999; Menkhoff i sur., 2006). Primjerice, Mount i Baer (2022) su u svom istraživanju regulatornog fokusa izvršnog direktora i sklonosti preuzimanja rizika kontrolirali *dob* izvršnog direktora, navodeći kako su prethodna istraživanja ukazala da su mlađe osobe sklonije riziku od starijih (Liu i sur., 2018). Yang i sur. (2018) su, u istraživanju regulatornog fokusa zaposlenika, kontrolirali *spol* jer prethodni dokazi navode kako je vjerojatnije da će se žene uključiti u međuljudska i kooperativna ponašanja od muškaraca (Kidder, 2002). Također, Hmielski i Baron (2008) su u svom istraživanju regulatornog fokusa i performansi novih poduzetničkih pothvata koristili kontrolne varijable bitne za proučavanje individualnih dispozicija zbog njihove potencijalne

povezanosti s aktivnostima u poslovanju koje poduzetnici poduzimanju, točnije uključili su spol, dob i postignuća u obrazovanju ispitanika. U istraživanjima na razini timova, Owens i Hekman (2016) su u svom istraživanju performansi timova u odnosu na poniznost vođe kontrolirali svoj model za prosječnu dob tima i udio ženskog spola u timovima, ističući kako je ženski spol skloniji skromnijim obrascima ponašanja od muškog spola, kao i ponašanju koje je zajedničko timu, odnosno skloniji kompromisu (Eagly, 2009). Tuncdogan i sur. (2017) također su u istraživanju regulatornog fokusa na timskoj razini koristili demografske varijable dobi i spola ističući njihovu povezanost s psihološkim tendencijama. Osim prethodno istaknutih, brojna istraživanja regulatornog fokusa uzimaju u obzir potencijalni utjecaj spola i dobi (van den Tooren i de Jonge, 2011; Kashmiri i sur., 2019; Agnihotri i Bhattacharya, 2020; Ahmadi i sur., 2017; Hu i sur., 2018; Jiang i sur., 2019; Scholer i sur., 2010; To i sur., 2018; Yang i sur., 2018).

S obzirom da se konstrukt *Regulatorni fokus* mjeri na individualnoj razini, a njegovi rezultati služe za podjelu ispitanika u vrste timova pri čemu u ovom modelu istraživanja postaje kategorička varijabla, kao i činjenicu da se u svrhu istraživanja specifične istraživačke jedinice koristio prigodni uzorak (studenti diplomskog studija upisani na kolegij na kojem se provodi simulacija), u planiranju istraživačkog dizajna nije moguće utjecati na spol ispitanika. Iz tog razloga se analiza *spola* kao kontrolne varijable izvršila u izdvojenoj analizi. Nadalje, istraživački dizajn koji koristi simulacijski program kao eksperimentalno okruženje omogućava kontrolu varijable dob, odnosno dizajn je omogućio da uzorak istraživanja ima visoko ujednačenu dobnu strukturu ispitanika, no u svrhu ispitivanja postojanja sustavnih razlika među promatranim timovima prema dobi, također se napravila izdvojena analiza za kovarijat *dob*. Naposljetku, ostale individualne karakteristike koje literatura ističe kao važne u istraživanju individualnih dispozicija (kao što je regulatorni fokus) su *postignuća u obrazovanju* (Higgins i Silberman, 1998) i *iskustvo* (Menkhoff i sur., 2006). I u ovom slučaju, koristeći simulacijski program kao eksperimentalno okruženje, ovaj istraživački dizajn omogućio je kontrolu razine obrazovanja jer su svi ispitanici studenti iste godine diplomskog studija, ali i iskustva ispitanika jer se radi o uzorku u kojem svi ispitanici po prvi put u timu upravljaju novim poduzetničkim pothvatom.

#### 4.2.5.2. Vrijeme provedeno u simulacijskom programu



Kako se radi o dizajnu koji se provodi na studentima kao ispitanicima koristeći simulacijski program, potrebno je kontrolirati utjecaj vremena koji su studenti (timovi) proveli u rješavanju simulacijskih zadataka jer navedeno može imati utjecaj na rezultate.

*Vrijeme provedeno u simulaciji* mjereno je kao **zbroj broja minuta oba člana tima provedenih u simulacijskom programu**. Broj minuta odnosi se samo na aktivno vrijeme provedeno u simulaciji, gdje sudionik aktivno pomiče miš ili komunicira s gumbima. Nakon dvije minute neaktivnosti, bilježenje vremena se zaustavlja dok se aktivnost sudionika ne nastavi.

Ovdje je bitno istaknuti kako su studenti, osim u glavnoj simulaciji koja se odnosi na empirijski dio istraživanja, sudjelovali individualno i u testnoj simulaciji sa svrhom maksimizacije učenja o tehničkim aspektima simulacijskog programa (što će detaljnije biti objašnjeno u dijelu *Procedura provođenja istraživanja*). S obzirom na nedostupnost podataka o vremenu provedenom u testnoj simulaciji u prvoj godini provedbe simulacije (zbog tehničkih poteškoća sa simulacijskim programom), dodatno se provela i post hoc analiza koja se odnosila na provjeru utjecaja kontrolne varijable *Vrijeme provedeno u simulaciji* na varijablu ishoda. Točnije, u post hoc analizi provjerilo se mijenja li se učinak ove kontrolne varijable kada se uzme u obzir i vrijeme provedeno u testnoj simulaciji, na način da se analiza ponovila samo na podacima iz druge godine provedbe simulacije sa i bez uključivanja vremena provedenog u testnoj simulaciji, kako bi se utvrdilo postoje li značajne razlike u rezultatima.

#### 4.2.5.3. *Raspoloživi budžet*

Kao kontrolna varijabla koristila se i varijabla *Raspoloživi budžet* koji također može imati određeni utjecaj na ishode istraživanja. *Raspoloživi budžet* odnosi se na **iznos novca koji je svaki tim imao na početku svakog kvartala** s kojim je mogao ulagati u preferirane poslovne aktivnosti u određenom kvartalu, a predstavlja podatak iz financijskog izvještaja o novčanim tokovima. Svi timovi imali su jednake startne pozicije, a budžeti u narednim kvartalima ovisili su o uspješnosti upravljanja pothvatom. Koristio se podatak uprosječne vrijednosti raspoloživog budžeta za cijeli promatrani period.

#### 4.2.5.4. *Orijentacija na konkurenciju*

Naposljetku, kao kontrolna varijabla se koristila *Orijentacija na konkurenciju*. Literatura ističe kako strateške orijentacije predstavljaju referentni okvir poslovanja poduzeća što definira

aktivnosti koje će poduzeće poduzimati (Conduit i Mavondo, 2001) te je stoga bitno kontrolirati ima li orijentacija na konkurenciju potencijalni utjecaj na eksploracijsku inovaciju.

Literatura ukazuje na postojanje pozitivnih veza između tržišne orijentacije i inovacije proizvoda, kao i uspješnosti novih proizvoda (Atuahene-Gima, 1996). Kraft i Bausch (2016) navode kako empirijski dokazi uvelike podupiru pretpostavku da tržišna orijentacija promiče inkrementalne inovacije (Morgan i Berthon, 2008), kao i da postoje empirijski rezultati koji ukazuju na neznačajan utjecaj tržišne orijentacije na eksploracijske inovacije (Spanjol i sur., 2012). Nadalje, istraživanja su dokazala povezanost orijentacije na konkurenciju s inovacijama (npr. Lukas i Ferrell, 2000). Primjerice, poduzeće vođeno orijentacijom na konkurenciju češće će razvijati proizvode koji su slični proizvodima njihovih konkurenata, što je potkrijepljeno empirijskim rezultatima: orijentacija na konkurenciju značajno je povezana s proširenjima postojećih proizvoda, te poduzeće pokreće više proizvoda koji su imitacija konkurencije kada su više orijentirana na konkurenciju (Lukas i Ferrell, 2000), implicirajući sklonost eksploatacijskim inovacijama. Sukladno navedenom, orijentacija na konkurenciju potencijalno može imati značajnu ulogu u situaciji visokog konkurentskog intenziteta (Zhou i Li, 2010) jer poboljšano razumijevanje konkurenata potiče poduzeća da lakše predviđaju i reagiraju na aktivnosti konkurenata, olakšava sposobnost poduzeća da kalibriraju zahtjeve za promjenama ili uvedu potrebne prilagodbe ispred konkurenata (Teece i sur., 1997). No, svaka procjena događaja unutar okruženja donositelja odluka uključuje kompromis u vezi s tim koje podatke vrednovati, a mjera u kojoj će konkurentske radnje biti dio takve procjene ovisi o mjeri u kojoj je donositelj odluka orijentiran na konkurenciju (Debruyne i sur., 2010). Stoga se može pretpostaviti kako orijentacija na konkurenciju, odnosno razina važnosti koju poduzeće pridaje konkurenciji, potencijalno može imati utjecaj na donošenje odluka o inovaciji poslovnih modela.

Kao mjera *Orijentacije na konkurenciju* koristila se adaptirana mjerna ljestvica Conduit i Mavonda (2001), prevedena na hrvatski jezik, koja je prikazana u tablici 16.

#### **Tablica 16. Mjera Orijentacija na konkurenciju**

*Likertova skala od 7 stupnjeva: (1) uopće nas ne opisuje, (7) u potpunosti nas opisuje*

##### **Orijentacija na konkurenciju**

1. Unutar našeg poduzeća analiziramo informacije o strategijama naših konkurenata.
2. Brzo reagiramo na postupke konkurentskih akcija koje nam predstavljaju prijetnju.
3. Redovito raspravljamo o snagama i strategijama konkurenata.
4. Ciljamo kupce gdje imamo, ili smo u mogućnosti razviti, prednost u odnosu na naše konkurente.

**Izvor:** Conduit, J. i Mavondo, F. (2001) How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), str. 11-24.

### 4.3. Pregled varijabli i statističkih metoda empirijskog istraživanja

U glavnom istraživanju za testiranje hipoteza koristila se hijerarhijska višestruka linearna regresija u svrhu detektiranja glavnih i interakcijskih učinaka gdje je fokalna prediktorska varijabla kategorijska varijabla (vrste timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima) (Jaccard i Turrisi, 2003; Cohen i sur., 2002). Osim toga, u svrhu ispitivanja interakcija (engl. *probing interactions*), korištena je višestruka linearna regresija koristeći statistički paket SPSS pomoću alata za procjenu regresijskih modela koji omogućuje istovremenu procjenu glavnih i interakcijskih učinaka – PROCESS Macro, a s obzirom na predstavljeni model istraživanja (slika 1.), koristio se Model 3 te pristup odabira točke (engl. *pick-a-point*), odnosno analiza jednostavnih nagiba (engl. *simple slopes analysis*) (Hayes, 2022).

U tablici 17. su prikazane nezavisne, zavisna i moderacijske varijable, kao i pripadajuća statistička metoda koja se koristila za testiranje hipoteza.

*Tablica 17. Pregled varijabli istraživanja i statističkih metoda empirijskog istraživanja*

<b>Hipoteze</b>	<b>Nezavisna varijabla</b>	<b>Zavisna varijabla</b>	<b>Moderacijska varijabla</b>	<b>Interakcije</b>	<b>Statistička metoda</b>
<b>H1</b>			-	-	
<b>H2</b>			Konkurentski intenzitet <i>Kontinuirana varijabla</i>	X1*Konkurentski intenzitet, X2*Konkurentski intenzitet	
<b>H3</b>	(Ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima (3 <i>dummy</i> varijable): X1 – Promocija vs. Prevenција X2 – Promocija vs. Neusklađeni tim X3 – Prevenција vs. Neusklađeni tim  <i>Kategorička nominalna varijabla</i>	Eksploracijska inovacija  <i>Kontinuirana varijabla</i>	Relativna pozicija na tržištu <i>Kontinuirana varijabla</i>	X1*Relativna pozicija na tržištu, X2*Relativna pozicija na tržištu, X3*Relativna pozicija na tržištu	Hijerarhijska višestruka linearna regresija,  Analiza jednostavnih nagiba
<b>H4</b>			Konkurentski intenzitet <i>Kontinuirana varijabla</i>  Relativna pozicija na tržištu <i>Kontinuirana varijabla</i>	X1*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu,  X2*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu,  X3*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu	

**Izvor:** Izrada autorice

#### 4.4. Procedura provođenja empirijskog istraživanja

Kao što je već istaknuto u uvodnom dijelu ovog poglavlja, a s obzirom na specifičnost promatrane populacije, točnije osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkih pothvata u inicijalnim fazama poslovanja, i prirode postavljenih istraživačkih pitanja, u ovom istraživanju se koristila poslovna simulacija *Hubro Marketing* (Hubro Education, 2021) za timsko odlučivanje na uzorku studenata diplomskog studija, kako bi se izolirali učinci motivacijskih osobina članova tima (regulatorni fokus) na odluke o načinu inovacije poslovnog modela.

Empirijsko istraživanje provelo se na uzorku studenata diplomskog studija Poslovne ekonomije koji sudjeluju na kolegiju Marketing Menadžment u dvije akademske godine (2021/2022 i 2022/2023). Studenti su, intervencijom istraživača, dodijeljeni u dijadske timove koji predstavljaju osnivačke timove pothvata koji su donosili odluke (tijekom osam kvartala poslovanja) o ulaganju svojih kvartalnih resursa u različite aktivnosti. Svi sudionici započeli su simulaciju u identičnoj tržišnoj situaciji, donoseći strateške i taktičke odluke o razvoju svog poslovnog modela. Tijekom simulacije, timovi su donosili odluke u vidu ciljanja tržišnih segmenata, pozicioniranja, ulaganja u istraživanje i razvoj, lansiranja novih proizvoda, promocije, prodajne snage, distribucije i cijena. Timovi su mogli (iako nisu bili obvezni) ulagati u istraživanje tržišta te tako dobiti informacije o postojećim ili novim tržišnim segmentima. Timovi nisu bili dužni ulagati u istraživanje i razvoj novih tehnologija, kao ni uvoditi nove proizvode, već su mogli odlučiti žele li imati samo osnovni proizvod kao jedinu ponudu na tržištu. Isto tako, imali su mogućnosti i povući proizvode s tržišta. U svakom kvartalu timovima je bilo dostupno više izvješća koja su im pomagala u donošenju odluka o alokaciji svog budžeta: kvartalni izvještaji, tržišni izvještaji, izvještaji o prodaji te financijski izvještaji.

U akademskoj godini 2021/2022 provedena je poslovna simulacija na uzorku od **70 timova**, a u 2022/2023 godini na uzorku od **62 tima**, što predstavlja konačni uzorak od **132 tima**. Studenti su upoznati s ciljem istraživanja, ali nisu bili upoznati s načinom kodiranja njihovih odluka u istraživanju. Također, kako se radi o ispitivanju kroničnog regulatornog fokusa (stabilne osobine na temelju koje se formiraju timovi), ne postoje prepreke u kontekstu provođenja ovakvog dizajna istraživanja u dvije različite točke u vremenu.

Na početku semestra, svi studenti dobili su Priručnik s uputama za simulaciju te im se održalo predavanje o svrsi provođenja poslovne simulacije i o tehničkim aspektima programa *Hubro Marketing*. Prije sudjelovanja u poslovnoj simulaciji, studenti su sudjelovali u testnoj simulaciji

u kojoj su mogli jednom (individualno) testirati simulacijski program u svrhu boljeg razumijevanja programa. Testna simulacija se provodila tijekom jednog cijelog tjedna te su studenti imali mogućnost prolaska kroz četiri kvartala poslovanja, krećući se kroz kvartale vlastitim nahođenjem. Priručnik s uputama za simulaciju i testna simulacija imale su za cilj maksimizirati učenje studenta o simulacijskom programu (Spanjol i sur., 2011).

U četvrtom (zadnjem) kvartalu testne simulacije studenti su riješili anketni upitnik kojim se mjerio *Kronični regulatorni fokus* (RFQ upitnik) svakog ispitanika. Po završetku testne simulacije, napravljena je analiza pouzdanosti i valjanosti korištene mjere kako bi se mogla izvršiti klasifikacija studenata u timove koji predstavljaju istraživačku jedinicu. Prateći Spanjol i sur. (2011), formirali su se dijadski timovi podijeljeni u tri kategorije: (1) usklađeni timovi s fokusom na promociju, gdje su oba člana dominantno orijentirana na promociju, (2) usklađeni timovi s fokusom na prevenciju, gdje su oba člana dominantno orijentirana na prevenciju i (3) neusklađeni timovi s mješovitim fokusom, gdje je jedan član dominantno usmjeren na promociju, a drugi na prevenciju.

Nakon što su podijeljeni u tri skupine dijadskih timova, studenti su započeli s provođenjem simulacije. Prateći metodologiju Spanjol i sur. (2011), simulacija je provedena tijekom zadnje dvije trećine semestra (tj. započela je u petom od sveukupno trinaest tjedana semestra) kako bi studenti utvrdili znanja o relevantnim načelima upravljanja, uspostavljajući zajedničku osnovnu razinu znanja o strateškom marketingu. Nakon početka simulacije, svi sudionici su imali podjednako i dovoljno vremena za donošenje odluka u svakom kvartalu (dva dana) kako bi učinci vremenskog pritiska na donošenje odluka bili minimizirani (Florack i Hartmann, 2007).

Svaki dijadski tim predstavljao je osnivački tim poduzetničkog pothvata i oba člana tima imala su jednake mogućnosti upravljanja i jednaku razinu odgovornosti prilikom donošenja odluka u svom pothvatu. Zadatak koji se stavio pred svaki tim je upravljanje pothvatom tijekom osam kvartala poslovanja, odnosno dvije poslovne godine. Svi pothvati imali su jednake početne pozicije u vidu svih resursa te su se sva poduzeća bavila razvojem, proizvodnjom i prodajom ruksaka za letenje s raketnim pogonom. Simulacija je postavljena u bliskoj budućnosti gdje su ruksaci za letenje postali zamjena za automobile i druga prijevozna sredstva, odnosno vrsta osobnog prijevoza u budućnosti.

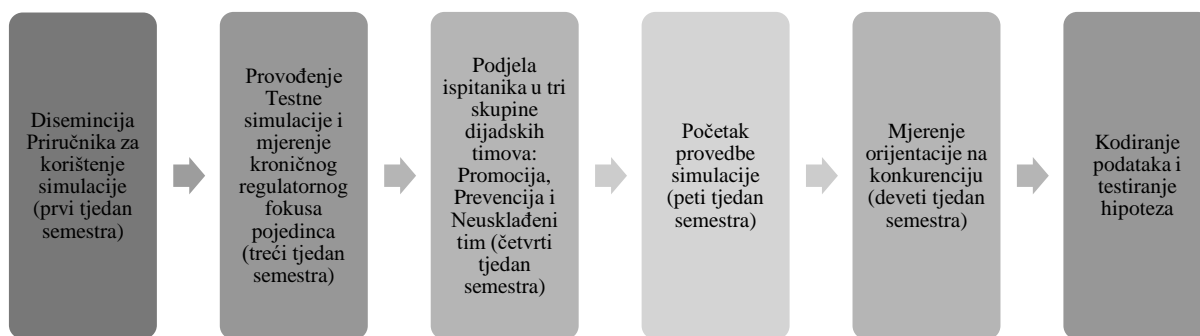
Simulacija je imala kompetitivni karakter, odnosno po pet poduzeća (osnivačkih timova) se međusobno natjecalo unutar jedne industrije. Zadani cilj, na temelju kojeg su studenti ostvarili 20% ocjene, bio je ostvariti što veću ukupnu vrijednost poduzeća (engl. *total equity*) u industriji

u kojoj poduzeće posluje kako bi se stavio naglasak na razvoj poslovnog modela. Preostalih 20% ocjene odnosio se na aktivnosti sudjelovanja na praktičnim vježbama u simulaciji kako bi se dodatno osigurala uključenost ispitanika po pitanju sudjelovanja u simulaciji. Točnije, 40% ocjene kolegija uključivalo je 20% konačne ocjene koja se izravno temeljila na izvedbi tima u simulaciji (Malter i Dickson, 2001), a ostalih 20% ocjene odnosilo se na tjedne zadatke vezane za kvalitativno objašnjavanje odluka u svrhu verifikacije razumijevanja pojedinih područja strateškog odlučivanja. Kako je simulacija donosila značajan postotak ocjene predmeta (40%), dizajn studije uklanja zabrinutost da odluke koje su studenti donosili nemaju stvarne i značajne posljedice na njihovu ocjenu iz kolegija (Spanjol i sur., 2011).

Interakcija s ispitanicima provodila se na sustavan način. Naime, kako su svi timovi donosili odluke o alokaciji svojih resursa tijekom osam kvartala poslovanja, u svakom tjednu su imali i dodatne zadatke u kojima su trebali elaborirati razloge donesenih odluka (prethodno spomenutih 20% ocjene kolegija). U svakom narednom tjednu, navedeni zadaci su se komentirali sa svakim timom individualno kako bi se izvršila kontrola razumijevanja zadataka u simulacijskom programu (upravljanja pothvatom) i kontinuirano pratila pozornost ispitivanih timova. Također, u kontekstu potrebne pomoći od strane istraživača, ista im je pružena u vidu tehničke podrške u simulacijskom programu i dodatnih razjašnjenja svakog od zadataka u provedbi simulacije, dok se na nikakav način nije sugeriralo na koji način trebaju donositi odluke u vidu razvoja njihova poslovnog modela.

Tijekom provođenja simulacije, u četvrtom kvartalu studenti su riješili anketni upitnik u kojem se mjerila *Orijentacija na konkurenciju*, jer su u tom kvartalu ispitanici već bili upoznati sa svim mogućnostima upravljanja pothvatom u simulacijskom programu te su definirali svoje strategije u svrhu ispunjenja glavnog cilja postavljenog od strane istraživača (maksimizacija ukupnog kapitala). Kako se radi o dijadskim osnivačkim timovima s podjednakom razinom odgovornosti, svaki student je individualno ispunio anketni upitnik s obzirom da se radi o stavu svakog od osnivača te su rezultati uprosječeni na razinu poduzeća. Koristio se model konsenzusa s referentnim pomakom (engl. *referent shift consensus model*) (Klein i sur., 2001), odnosno svakog se sudionika pitalo da ocijeni razinu slaganja s tvrdnjama o strateškoj orijentaciji pothvata. Naime, konstrukti na razini tima se često izvode iz podataka na razini pojedinca te taj postupak zahtijeva model kompozicije, koji specificira kako se podaci niže razine mogu kombinirati za sastavljanje konstrukata više razine. Promjena referenta postiže se jednostavnim promjenom referenta u svakoj stavci istraživanja iz „ja“ (u izravnom konsenzusu) u „mi“ (u konsenzusu s pomakom referenta) (Wallace i sur., 2013).

Na Slici 2. je prikazan dizajn procedure provođenja glavnog istraživanja.



**Slika 2. Procedura provođenja glavnog istraživanja na poslovnoj simulaciji**

**Izvor:** Izrada autorice



## 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju predstavljene su provedeni testovi (glavni i popratni) za testiranje istraživačkih hipoteza. Prije početka provedbe navedenog istraživačkog dizajna, definirana je veličina uzorka potrebnog za otkrivanje očekivanih glavnih i interakcijskih učinaka u istraživačkom modelu uz dovoljnu razinu statističke snage (80%). Nakon provedbe procesa prikupljanja podataka (provedbe poslovne simulacije u dvije akademske godine), izvršena je preliminarna analiza baze podataka, analiza pouzdanosti i valjanosti konstrukata istraživanja te provjera pretpostavki za provedbu statističke metode za testiranje istraživačkih hipoteza (višestruka linearna regresija). S obzirom na postavljene istraživački dizajn, prije provedbe testiranja hipoteza provedene su i izdvojene analize kovarijata spola i dobi kako bi se provjerilo postoje li sustavne razlike timova s različitim regulatornim fokusima prema tim kovarijatima. Naposljetku, prije testiranja istraživačkih hipoteza, provjerena je i uspješnost manipulacije manipuliranih varijabli.

Nakon provedbe potrebnih koraka za korištenje metode testiranja značajnosti nulte hipoteze, izvršeno je testiranje istraživačkih hipoteza i predstavljeni su dobiveni rezultati. Naposljetku, na kraju poglavlja predstavljeni su i rezultati provedene post hoc analize.

### 5.1. Statistička snaga istraživanja

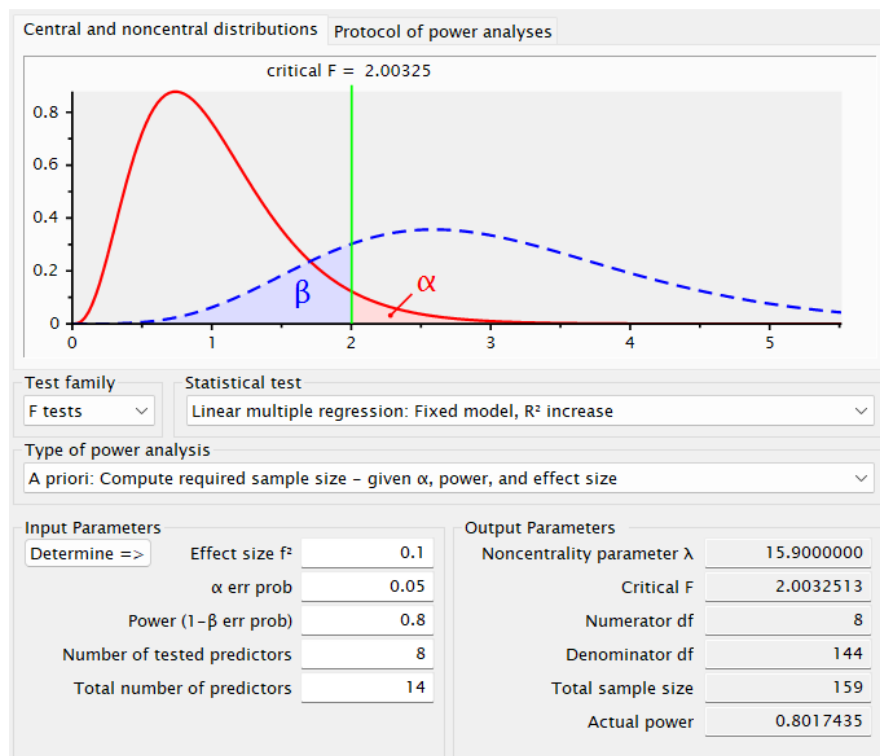
Pregled literature ukazao je kako se u ovom istraživanju može očekivati mali učinak na varijablu ishoda (Field, 2009). Naime, meta analiza istraživanja regulatornog fokusa (Lanaj i sur., 2012) je ukazala kako, u prosjeku, detektirana snaga učinka regulatornog fokusa iznosi  $r = 0,08$  (dok je prosječna očekivana snaga učinka bila  $r = 0,11$ ), a ukoliko se promatraju studije provedene na studentima, prosječna detektirana snaga učinka je iznosila  $r = 0,06$ . Stoga se zaključuje, sukladno dosadašnjim istraživanjima, da se u ovom istraživanju očekuje mali učinak prediktorskih varijabli na varijablu ishoda.

Za definiranje dovoljnog uzorka i snage statističkog testa od 80%, korišten je alat G-Power. Rezultati su pokazali kako je potreban uzorak od **159** istraživačkih jedinica kako bi se detektirali glavni i interakcijski učinci modela s osam testiranih prediktora<sup>10</sup>, a sa sveukupno 14 prediktora

---

<sup>10</sup> Promocija vs. Prevencija, Promocija vs. Neusklađeni tim, Promocija vs. Prevencija\*Konkurentski intenzitet, Promocija vs. Neusklađeni tim\*Konkurentski intenzitet, Promocija vs. Prevencija\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Neusklađeni tim\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Prevencija\*Konkurentski intenzitet\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Neusklađeni tim\* Konkurentski intenzitet\*Relativna tržišna pozicija.

u modelu<sup>11</sup>, snagom učinka  $f^2 = 0,1$ , uz statističku snagu od 0,8 i razinu značajnosti od 0,05. Rezultati testa su prikazani na slici 3.



Slika 3. Statistička snaga istraživanja

Izvor: Izrada autorice, G-Power alat

## 5.2. Preliminarna analiza baze podataka

Prije provedbe analiza pouzdanosti i valjanosti mjernih instrumenata, napravljena je preliminarna analiza baze podataka.

Početni cjelokupni uzorak istraživanja sastojao se od 285 ispitanika. Analizom baze podataka prema mjernom instrumentu *Regulatorni fokus*, iz ukupne baze podataka ispitanika ( $n = 285$ ) isključeno je 6 ispitanika; točnije u *godini 1* pet, a u *godini 2* jedan ispitanik. Razlozi preliminarnog isključivanja su sudjelovanje u simulaciji u prethodnoj godini (dva ispitanika), neispunjen RFQ upitnik (dva ispitanika), samostalno sudjelovanje u simulaciji zbog statusa studenta (jedan ispitanik) te neadekvatno ispunjen RFQ upitnik<sup>12</sup> (jedan ispitanik). Navedeno

<sup>11</sup> Vrijeme u simulacijskom programu, Raspoloživi budžet, Orijentacija na konkurenciju, Promocija vs. Prevencija, Promocija vs. Neusklađeni tim, Konkurentski intenzitet, Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Prevencija\*Konkurentski intenzitet, Promocija vs. Neusklađeni tim\*Konkurentski intenzitet, Promocija vs. Prevencija\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Neusklađeni tim\*Relativna tržišna pozicija, Konkurentski intenzitet\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Prevencija\*Konkurentski intenzitet\*Relativna tržišna pozicija, Promocija vs. Neusklađeni tim\*Konkurentski intenzitet\*Relativna tržišna pozicija

<sup>12</sup> Ispitanik je na sve čestice odgovorio s odgovorom: „Niti me opisuje niti me ne opisuje“.

je rezultiralo bazom podataka s 279 opservacija. Zatim se analizom baze podataka prema mjernom instrumentu *Orijentacija na konkurenciju* iz ukupne baze podataka ispitanika (n = 279) isključilo još 9 ispitanika; točnije u *godini 1* tri, a u *godini 2* šest ispitanika. Razlog preliminarnog isključivanja ispitanika je neispunjen upitnik *Orijentacija na konkurenciju*. Nakon preliminarnih analiza baze podataka ispitanika (individualna razina), ukupna baza podataka na razini pojedinca je sadržavala **270 opservacija istraživanih konstrukata**.

S obzirom da je istraživačka jedinica tim, a ne pojedinac, napravljena je i preliminarna analiza baze podataka na timskoj razini u kojoj su se isključili i ispitanici koji pripadaju timovima prethodno isključenih ispitanika zbog neadekvatno ispunjenih mjernih instrumenata. Navedeno je rezultiralo isključivanjem sveukupno 11 timova, odnosno iz početnog cjelokupnog uzorka od 143 tima (obje godine) koji su sudjelovali u simulaciji, u *godini 1* je isključeno šest timova, a u *godini 2* pet timova. Točnije, u *godini 1* su iz ukupnog broja timova koji su sudjelovali u simulaciji (n = 76) prvo isključena tri tima (analiza konstrukta *Regulatorni fokus*), a zatim i dodatna tri tima (analiza konstrukta *Orijentacija na konkurenciju*). U konačnici, ukupan broj timova iz *godine 1* koji se uključio u daljnju analizu je 70 timova. U *godini 2* je iz ukupnog broja timova koji su sudjelovali u simulaciji (n = 67) prvo isključen jedan tim (analiza konstrukta *Regulatorni fokus*), a zatim i dodatna četiri tima (analiza konstrukta *Orijentacija na konkurenciju*). U konačnici, ukupan broj timova u *godini 2* koji se uključio u daljnju analizu je 62 tima. Cjelokupna preliminarna analiza je rezultirala konačnim uzorkom od **132 tima (264 ispitanika)**.

### **5.3. Analiza pouzdanosti i valjanosti konstrukata**

U ovom istraživanju korištena su dva konstrukta: *Regulatorni fokus* i *Orijentacija na konkurenciju* za koje se provjerila pouzdanost i valjanost korištenih mjernih ljestvica. Za provjeru pouzdanosti i valjanosti mjernih ljestvica korišten je statistički paket SPSS.

**Pouzdanost** se odnosi na dosljednost mjernog instrumenta te se mogu razmatrati tri vrste pouzdanosti: tijekom vremena (engl. *test-retest reliability*), unutarnja pouzdanost (engl. *internal reliability*) i pouzdanost među ocjenjivačima (engl. *inter-rater reliability*). **Valjanost** je opseg u kojoj rezultati mjernog instrumenta predstavljaju varijablu kojoj su namijenjeni. Mogu se promatrati sljedeće vrste valjanosti: očigledna valjanost (engl. *face validity*; opseg u kojem se metoda mjerenja pojavljuje „naočigled“ za mjerenje konstrukta od interesa), sadržajna valjanost (engl. *content validity*; mjere li odabrani konstrukti točno sadržaj koji je planiran

mjeriti), konstruktna valjanost (engl. *construct validity*; jesu li indikatori relevantni za mjerenje odabranih konstrukata) i kriterijska valjanost (engl. *criterion validity*; predstavlja opseg u kojem rezultati ispitanika na određenoj mjeri koreliraju s drugim varijablama (poznati kao kriteriji) s kojima bi se očekivalo da budu u korelaciji) (Jhangiani i sur., 2019; Creswell i Creswell, 2018). U slučaju konstruktne valjanosti, moguće je ispitati konvergentnu valjanost (engl. *convergent validity*; pokazuje koliko je mjera konstrukta usklađena s drugim mjerama istih ili srodnih konstrukata) i diskriminantnu valjanost (engl. *discriminant validity*; pokazuje jesu li mjere koje ne bi trebale biti jako povezane jedna s drugom doista nepovezane) (Jhangiani i sur., 2019).

Prvi korak u obradi podataka bila je analiza **deskriptivne statistike**. Izračunate su najmanja, najveća i srednja vrijednost za sve manifestne varijable (čestice), te vrijednosti nagnutosti i zaobljenosti u svrhu identifikacije univarijantne distribucije čestica. Prihvatljive vrijednosti nagnutosti i zaobljenosti za normalnu distribuciju su one koje se nalaze unutar intervala [-3, 3] (Brown, 2006).

Drugi korak bila je provedba **analize glavnih komponenti** (engl. *PCA – principal component analysis*) kojom se ispitalo kako i u kojoj mjeri su čestice povezane s konstruktima istraživanja. Analiza glavnih komponenti koristila se u svrhu izlučivanja faktora analiziranih konstrukata (Field, 2009). Svrha analize bila je pokazati da su konstrukti (faktori) međusobno različiti (diskriminantna valjanost) od kojih svaki od njih mjeri jedan koncept (konvergentna valjanost), s ciljem da se zadrži što je više čestica moguće (sukladno teorijskom uporištu), a koje i dalje proizvode valjane rezultate (Gaskin, 2022).

Za provjeru **unutarnje pouzdanosti** korišten je pokazatelj Cronbach alfa (engl. *Cronbach alpha*) koji ukazuje koliko je blisko povezan skup čestica s kojim se mjeri određeni konstrukt kao jedan faktor (Hair Jr. i sur., 2017).

**Očigledna valjanost** i **sadržajna valjanost** obično se ne ocjenjuju kvantitativno, već se procjenjuju pažljivom provjerom metode mjerenja u odnosu na konceptualne definicije konstrukata. **Konvergentna valjanost** uspostavljena je kada su čestice unutar jednog faktora visoko korelirane što je vidljivo iz faktorskih opterećenja, a značajna faktorska opterećenja ovise o veličini uzorka (Gaskin, 2022). Prema Stevens-u (2002, u Field, 2009), da bi se faktorska opterećenja smatrala značajnima, u analizi glavnih komponenti uzorci od 200 do 300 ispitanika trebaju imati faktorska opterećenja (engl. *factor loadings*) minimalno 0,364, a uzorci od 100 do 200 ispitanika minimalno 0,512. Također, Hair i sur. (2010) sugeriraju da svaki

konstrukt ima najmanje tri čestice, a ukoliko je moguće, preporuka je da se koriste četiri čestice. **Diskriminantna valjanost** odnosi se na opseg u kojem su faktori različiti i nekorelirani, što se može ispitati provjerom korelacijske matrice faktora analiziranih konstrukata. Da bi se potvrdila diskriminantna valjanost konstrukta, **potrebno je da korelacije među faktorima budu manje od 0,7** jer korelacija veća od te vrijednosti ukazuje na većinu zajedničke varijance (Gaskin, 2022).

U tablici 18. je dan prikaz korištenih pokazatelja za vrednovanje pouzdanosti i valjanosti mjernih instrumenata konstrukata ovog istraživanja.

**Tablica 18. Pregled korištenih pokazatelja za vrednovanje pouzdanosti i valjanosti konstrukata istraživanja**

<b>Analiza</b>	<b>Metoda i način provjere</b>	<b>Definicija i referentna vrijednost</b>
<i>Interna pouzdanost</i>	Cronbach Alpha	pokazatelj koji ukazuje mjeri li skup čestica istu karakteristiku na konzistentan način, a razinu slaganja kvantificira na standardiziranoj skali od 0 do 1 <b>&gt;0,7; &lt;0,95</b> (Hair Jr. i sur., 2017)
<i>Pouzdanost indikatora (konvergentna konstruktna valjanost)</i>	faktorsko opterećenje (FL - engl. <i>factor loading</i> )	korelacija između čestice i faktora; poželjno je da iznosi minimalno 0,7, dok najmanja vrijednost može iznositi 0,4 (ovisno o veličini uzorka) <b>&gt;0,7 ; &gt;0,4</b> (Fornell i Larcker, 1981; Field, 2009)
<i>Diskriminantna konstruktna valjanost</i>	matrica korelacije faktora (engl. <i>factor correlation matrix</i> )	ukazuje na korelaciju među konstruktima istraživanja <b>&lt;0,7</b> (Gaskin, 2022)

**Izvor:** Izrada autorice

### **5.3.1. Regulatorni fokus**

*Regulatorni fokus* je ortogonalna varijabla koja se sastoji od dva faktora: *Fokusa na promociju* i *Fokusa na prevenciju* (Higgins i Silberman, 1998). Field (2009) ističe da je, u slučaju kada mjera konstrukta ima podskale (faktore), potrebno provjeriti pouzdanost i valjanost pojedinačno za svaku podskalu korištenog mjernog instrumenta.

Sukladno definiranoj metodologiji načina podjele ispitanika u istraživačke jedinice (timovi) (Higgins i sur., 2001; Spanjol i sur., 2011), odnosno „spajajući“ ispitanike koji su „relativno

više promocija“ ili „relativno više prevencija“, kao i mjerenja ovog konstrukta na razini pojedinca, pouzdanost i valjanost konstrukta *Regulatorni fokus* provjerene su na individualnoj razini. S obzirom na proceduru provođenja istraživanja (prikupljanje podataka u dvije različite godine), pouzdanost i valjanost mjere *Regulatorni fokus* su se tijekom istraživanja provjerile odvojeno po godinama (nakon testne simulacije u kojoj se ispunjavao RFQ upitnik, a prije glavne simulacije) u svrhu kontrole procedure korištenog istraživačkog dizajna jer je konstrukt *Regulatorni fokus* u svakoj godini korišten za podjelu ispitanika u vrste timova. Drukčije rečeno, kontrola mjernog instrumenta bila je preduvjet načina podjele ispitanika u istraživačke jedinice (timove) i nastavak provedbe istraživanja. Nastavno na kompletiranje baze podataka, odnosno kreiranja ukupnog uzorka, pouzdanost i valjanost mjerne ljestvice za konstrukt *Regulatorni fokus* provjerena je i na cjelokupnom uzorku istraživanja, čiji se rezultati navode u nastavku.

U obje godine koristila se ista mjerna ljestvica (RFQ upitnik, (Higgins i sur., 2001)). Navedena mjera korištena je i potvrđena u brojnim prethodnim istraživanjima regulatornog fokusa (Bryant, 2009; Kammerlander i sur., 2015; Spanjol i sur., 2011), implicirajući **visoku očiglednu i sadržajnu valjanost** korištene mjere.

Prije provedbe analize, bitno je referirati se na pokazatelj interne pouzdanosti (Cronbach alfa) za faktor *Fokus na promociju* jer teorija ističe kako postoje različiti praktični problemi povezani s različitim mjerama regulatornog fokusa (Vriend i sur., 2022). Naime, iako je RFQ mjera najtješnje povezana s teorijom, podskala *Fokus na promociju* često ne uspijeva postići zadovoljavajuću internu pouzdanost na drugim jezicima osim engleskog jezika (Semin i sur., 2005). Sukladno navedenom, za podskalu *Fokus na promociju* se razina mjere interne pouzdanosti na razini 0,6 smatra zadovoljavajućom (Kammerlander i sur., 2015).

Uz pomoć statističkog paketa SPSS izračunate su najmanje, najveće i srednje vrijednosti te vrijednosti nagnutosti i zaobljenosti. Deskriptivna statistika za konstrukt *Regulatorni fokus* je prikazana u tablici 19., u kojoj se može vidjeti da su preduvjeti normalne distribucije čestica zadovoljeni.

**Tablica 19. Rezultati deskriptivne statistike, konstrukt *Regulatorni fokus***

Konstrukt	Kod čestice	Najmanja vrijednost	Najveća vrijednost	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Nagnutost	Zaobljenost
<i>Fokus na promociju</i>	prom1	1,00	7,00	4,4318	1,36325	-,445	-,009
	prom2	2,00	7,00	5,3598	1,07656	-,554	,607

	prom3	1,00	7,00	5,2273	1,02138	-,727	1,262
	prom4	1,00	7,00	4,6705	1,13421	-,523	,578
	prom5	1,00	7,00	5,5152	,97485	-,762	1,545
	prom6	1,00	7,00	4,8485	1,40874	-,403	-,318
<i>Fokus na prevenciju</i>	prev1	1,00	7,00	5,0189	1,60667	-,746	-,228
	prev2	1,00	7,00	5,0568	1,72892	-,644	-,549
	prev3	1,00	7,00	4,9432	1,61757	-,532	-,647
	prev4	1,00	7,00	5,7121	1,35675	-1,224	1,159
	prev5	1,00	7,00	4,7955	1,62087	-,561	-,495

**Izvor:** Izračun autorice, n = 264

**Napomena:** Kod konstrukta *Fokus na prevenciju* se kod svih čestica koristila metoda obrnutog bodovanja (engl. *reverse scoring*).

Sljedeći korak bila je provedba analize glavnih komponenti (engl. *principal component analysis, PCA*) u svrhu vrednovanja mjernog instrumenta.

Primijenjena je rotacijska metoda Varimax, uz korištenje Kaiserove normalizacije.

**Tablica 20. Rezultati analize glavnih komponenti, konstrukt Regulatorni fokus**

	Rotirana faktorska opterećenja (Varimax)	
	Fokus na prevenciju	Fokus na promociju
prom1	,002	<b>,602</b>
prom2	,092	<b>,694</b>
prom3	,070	<b>,414</b>
prom4	,123	<b>,594</b>
prom5	-,037	<b>,626</b>
prom6	-,146	<b>,597</b>
prev1	<b>,817</b>	-,066
prev2	<b>,783</b>	,101
prev3	<b>,753</b>	-,083
prev4	<b>,788</b>	,078
prev5	<b>,646</b>	,098
Svojstvene vrijednosti	2,96	2,13
% objašnjene varijance	26,92	19,35
A	<b>0,817</b>	<b>0,629</b>

**Izvor:** Izračun autorice, n = 264

Rezultati analize glavnih komponenti prikazani su u tablici 20. gdje čestice koje se grupiraju na istim faktorima sugeriraju da faktor 1 predstavlja *Fokus na prevenciju*, a faktor 2 *Fokus na promociju*. Također, rezultati su konzistentni s rezultatima na razini godina u kontekstu izlučivanja faktora iz konstrukta *Regulatorni fokus*.

Mjera Kaiser–Meyer–Olkin potvrdila je primjerenost uzorkovanja za analizu (KMO = .801) (Field, 2009). Bartlettov test sferičnosti ( $\chi^2(264) = 597,623, p < 0,001$ ) pokazao je da su korelacije među stavkama dovoljno velike za provedbu PCA analize. Nakon izračuna svojstvenih vrijednosti (engl. *eigenvalues*) za svaki faktor u podacima, rezultati su pokazali kako dvije komponente imaju svojstvene vrijednosti iznad Kaiserova kriterija od 1 te u kombinaciji objašnjavaju 46,28% varijance.

S obzirom kako sve čestice imaju faktorska opterećenja veća od 0,364 ( $n = 264$ ), može se zaključiti kako su čestice unutar svakog faktora visoko korelirane te **je uspostavljena konvergentna valjanost**. Prema Stevens-u (2002, u Field, 2009), za uzorak između 200 i 300 ispitanika, faktorsko opterećenje u analizi glavnih komponenti treba biti minimalno 0,364, te se može zaključiti kako rezultati analize ne ukazuju na problematičnost nijedne od korištenih čestica. Osim toga, zbog toga što konstrukt *Regulatorni fokus* u teoriji psihologije, kao i u istraživanjima iz područja menadžmenta, poduzetništva i marketinga, ima čvrsto uporište o korištenju cjelovite mjerne ljestvice RFQ upitnika (Higgins i Silberman, 1998; Higgins i sur., 2001; Kammerlander i sur., 2015; Spanjol i sur., 2011), u ovom istraživanju se zadržavaju sve čestice mjernog instrumenta za konstrukt *Regulatorni fokus*. Izračunom pokazatelja interne pouzdanosti (Cronbach alfa), koji za *Fokus na prevenciju* iznosi 0,817, a za *Fokus na promociju* 0,629, evidentno je kako **je interna pouzdanost mjere konstrukta *Regulatorni fokus* ostvarena**.

U tablici 21. je prikazana mjerna ljestvica konstrukta *Regulatorni fokus*, zajedno s pripadajućim česticama i njihovim šiframa.

**Tablica 21. Mjerna ljestvica, konstrukt *Regulatorni fokus*, uz pripadajuće čestice i šifre**

Šifra	Čestica
prom1	U usporedbi s većinom ljudi, obično mogu u životu dobiti ono što želim.
prom2	Često sam u životu postigao/postigla stvari koje su me potakle da radim još više.
prom3	Često sam dobar/ra u različitim stvarima koje radim.
prom4	Što se tiče postizanja onoga što mi je važno, smatram da obavljam sve onako kako bih idealno želio/ljela.



prom5	Osjećam se kao da sam napredovao/la prema uspjehu u svom životu.
prom6	U životu sam pronašao/la brojne hobije ili aktivnosti koji zaokupljaju moj interes ili me motiviraju da im se posvetim.
prev1	Odrastajući sam radio/la stvari koje moji roditelji ne bi tolerirali.
prev2	Roditeljima sam često išao/la na živce dok sam odrastao/la.
prev3	Često se nisam pridržavao/la pravila i ograničenja koje su moji roditelji postavili.
prev4	Odrastajući, ponašao/la sam se na načine koje su moji roditelji smatrali nepoželjnim.
prev5	Moj nedostatak opreza me je ponekad dovodio u probleme.

**Izvor:** Izrada autorice; prema Spanjol i sur. (2011) New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 28, str. 623–640.; Higgins i sur. (2001) Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, str. 3-23.

### 5.3.2. *Orijentacija na konkurenciju*

Konstrukt *Orijentacija na konkurenciju* mjerjen je u četvrtom kvartalu glavne simulacije jer su u tom kvartalu ispitanici već bili upoznati sa svim mogućnostima upravljanja pothvatom u simulacijskom programu te su definirali svoje strategije u svrhu ispunjenja glavnog cilja postavljenog od strane istraživača (maksimizacija ukupnog kapitala).

Pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta *Orijentacija na konkurenciju* provjerila se na cjelokupnom uzorku istraživanja (podaci obje godine) na timskoj razini. Razlog tome je što su tvrdnje u mjernom instrumentu *Orijentacija na konkurenciju* postavljene na razini tima koristeći model konsenzusa s referentnim pomakom (engl. *referent shift consensus model*) (Klein i sur., 2001). Točnije, na tvrdnje ovog mjernog instrumenta su ispitanici odgovarali na individualnoj razini (pitalo se svakog ispitanika da ocijene razinu slaganja s tvrdnjama o strateškoj orijentaciji pothvata kojim upravljaju) zbog uzimanja u obzir stava svakog ispitanika o strateškoj orijentaciji pothvata uslijed podjednake razine odgovornosti ispitanika u upravljanju pothvatom. No, kako je istraživačka jedinica tim, u daljnjem istraživanju se koristi uprosječena razina mjere *Orijentacija na konkurenciju* na razini tima. Naime, konstrukti na razini tima često se izvode iz podataka na razini pojedinca, a taj postupak zahtijeva model kompozicije koji opisuje kako se podaci niže razine kombiniraju za sastavljanje konstrukata više razine, te se promjena referenta postiže promjenom referenta u svakoj čestici iz „ja“ (u izravnom konsenzusu) u „mi“ (u konsenzusu s pomakom referenta) (Wallace i sur., 2013).

U obje godine se koristila ista mjerna ljestvica (*Orijentacija na konkurenciju*, (Conduit i Mavondo, 2001; Narver i Slater, 1990)). Navedena mjera je korištena i potvrđena u brojnim prethodnim istraživanjima orijentacije na konkurenciju (Conduit i Mavondo, 2001; Lengler i

sur., 2014; Narver i Slater, 1990; Zhou i Brown, 2007), implicirajući **visoku očiglednu valjanost** korištene mjere. Prihvaćena konceptualizacija konstrukta *Orijentacija na konkurenciju* predstavlja dovoljno razumijevanje kratkoročnih snaga i slabosti te dugoročno održivih sposobnosti i strategija ključnih aktualnih i potencijalnih konkurenata (Porter, 1980., u Narver i Slater, 1990), a analiza korištenih čestica (tablica 16.) ukazuje kako mjera uzima u obzir sve relevantne aspekte promatranja ponašanja konkurencije; pobliže analiziranje informacija o strategijama konkurenata, način reakcije poduzeća na postupke konkurentskih akcija koje se smatraju prijetnjom, raspravljanje o snagama i strategijama konkurenata te razmatranje strategija poduzeća u kontekstu analize konkurencije (Conduit i Mavondo, 2001), te se stoga zaključuje njena **sadržajna valjanost**. Osim toga, kao i u slučaju očigledne valjanosti, brojna prethodna istraživanja su potvrdila sadržajnu valjanost ove mjere (Conduit i Mavondo, 2001; Lengler i sur., 2014; Narver i Slater, 1990; Zhou i Brown, 2007).

Izračunate su najmanje, najveće i srednje vrijednosti te vrijednosti nagnutosti i zaobljenosti. Deskriptivna statistika za konstrukt *Orijentacija na konkurenciju* prikazana je u tablici 22., u kojoj se može vidjeti da su preduvjeti normalne distribucije čestica zadovoljeni.

*Tablica 22. Rezultati deskriptivne statistike, konstrukt Orijentacija na konkurenciju*

Konstrukt	Kod čestice	Najmanja vrijednost	Najveća vrijednost	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Nagnutost	Zaobljenost
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	onk1	1,50	7,00	5,4091	1,09094	-,905	1,041
	onk2	1,50	7,00	5,0455	1,14328	-,821	,672
	onk3	2,00	7,00	5,1023	1,07848	-,885	1,093
	onk4	3,50	7,00	6,0871	,73489	-1,010	1,649

**Izvor:** Izračun autorice, n = 132

Sljedeći korak je bila provedba analize glavnih komponenti u svrhu vrednovanja mjernog instrumenta na razini tima. Konstrukt *Orijentacija na konkurenciju* prema literaturi ima jedan faktor (Conduit i Mavondo, 2001; Narver i Slater, 1990) te prilikom analize glavnih komponenti nije primijenjena nijedna rotacijska metoda.

Provedba analize glavnih komponenti pokazala je da se sve čestice grupiraju na istom faktoru iz čega se zaključuje kako konstrukt *Orijentacija na konkurenciju* ima jednofaktorsku strukturu, što je u skladu s teorijskim uporištem. Rezultati analize glavnih komponenti prikazani su u tablici 23.

*Tablica 23. Rezultati analize glavnih komponenti, konstrukt Orijentacija na konkurenciju*

<b>Faktorska opterećenja</b>	
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	
onk1	<b>,847</b>
onk2	<b>,815</b>
onk3	<b>,829</b>
onk4	<b>,570</b>
Svojtvena vrijednost	2,393
% objašnjene varijance	59,82
$\alpha$	<b>0,768</b>

**Izvor:** Izračun autorice, n = 132

Mjera Kaiser–Meyer–Olkin potvrdila je primjerenost uzorkovanja za analizu (KMO = .730) (Field, 2009). Također, Bartlettov test sferičnosti ( $\chi^2(132) = 153,865$  p < 0,001) pokazao je da su korelacije među česticama dovoljno velike za provedbu PCA analize. Provedbom analize izračuna svojstvenih vrijednosti (engl. *eigenvalues*) u podacima, evidentno je kako je svojstvena vrijednost iznad Kaiserova kriterija od 1. Osim toga, jedan faktor objašnjava 59,82% varijance.

Izračunat je i pokazatelj interne pouzdanosti (Cronbach alfa) koji iznosi 0,768, te se zaključuje kako **je interna pouzdanost mjere konstrukta Orijentacija na konkurenciju ostvarena**. S obzirom kako sve čestice imaju faktorska opterećenja veća od 0,512 (n = 132) (Stevens (2002), u Field, 2009), može se zaključiti kako su čestice unutar svakog faktora visoko korelirane te **je uspostavljena konvergentna valjanost konstrukta Orijentacija na konkurenciju**. Sukladno svemu navedenom, sve čestice konstrukta *Orijentacija na konkurenciju* zadržane su u daljnjoj analizi. U tablici 24. prikazana je mjerna ljestvica konstrukta *Orijentacija na konkurenciju*, zajedno s pripadajućim česticama i njihovim šiframa.

*Tablica 24. Mjerna ljestvica, konstrukt Orijentacija na konkurenciju, uz pripadajuće čestice i njihove šifre*

<b>Šifra</b>	<b>Čestica</b>
onk1	Unutar našeg poduzeća analiziramo informacije o strategijama naših konkurenata.
onk2	Brzo reagiramo na postupke konkurentskih akcija koje nam predstavljaju prijetnju.
onk3	Redovito raspravljamo o snagama i strategijama konkurenata.
onk4	Ciljamo kupce gdje imamo, ili smo u mogućnosti razviti, prednost u odnosu na naše konkurente.

**Izvor:** Izrada autorice; prema Conduit, J. i Mavondo, F. (2001) How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), str. 11-24.

### 5.3.3. Diskriminantna valjanost konstrukata istraživanja

S obzirom da se konstrukt *Regulatorni fokus* mjerio na individualnoj razini, a čiji rezultati služe za podjelu ispitanika u vrste timova pri čemu *Regulatorni fokus* u modelu istraživanja postaje kategorička varijabla, a konstrukt *Orijentacija na konkurenciju* se mjerio na individualnoj razini s modelom konsenzusa s referentnim pomakom (tvrdnje iznesene na razini tima) koje se u modelu istraživanja koriste kao uprosječna razina strateške orijentacije tima, diskriminantna valjanost konstrukata provjerila se na individualnoj razini.

Diskriminantna valjanost konstrukata istraživanja provjerila se promatrajući matricu korelacija faktora, odnosno promatrajući korelacije između faktora konstrukta *Regulatorni fokus* i konstrukta *Orijentacija na konkurenciju*. U nastavku (tablica 25.) prikazani su rezultati diskriminante valjanosti konstrukata na individualnoj razini (n = 264). Rezultati diskriminantne valjanosti ukazuju kako su korelacije među faktorima *Fokus na prevenciju*, *Fokus na promociju* i *Orijentacija na konkurenciju* manje od 0,7 (Gaskin, 2022) te **se zaključuje kako je diskriminantna valjanost ostvarena za sva tri konstrukta istraživanja.**

Tablica 25. Rezultati diskriminantne valjanosti, matrica korelacije faktora (Promax rotacija)

	<i>Prevencija</i>	<i>Promocija</i>	<i>Orijentacija na konkurenciju</i>
<i>Prevencija</i>	1,000		
<i>Promocija</i>	<b>0,039</b>	1,000	
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	<b>0,075</b>	<b>0,129</b>	1,000

Izvor: Izračun autorice, n = 264

### 5.4. Analiza kovarijata spol i dob

Pregled literature ukazao je na značajnost uključivanja kovarijata spol i dob prilikom istraživanja konstrukta regulatornog fokusa (Kashmiri i sur., 2019; Ahmadi i sur., 2017; Hu i sur., 2018; Jiang i sur., 2019; Yang i sur., 2018), međutim ovo istraživanje fokusira se na konstrukt *(ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima*, odnosno promatraju se kategorije timova prethodno kreirane prema dominantnom regulatornom fokusu njihovih članova. Stoga, prateći prethodna istraživanja navedenog konstrukta (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011), prilikom glavnog testiranja hipoteza, kontrolne varijable spol i dob nisu uključene u glavni model već su se poduzele specifične dodatne aktivnosti kontrole navedenih kovarijata.

Dodatni razlog neuključivanja navedenih kovarijata u glavni model jest nemogućnost korištenja istih u statističkom paketu PROCESS Macro (Hayes, 2022), koji se uz hijerarhijsku linearnu regresiju koristio za ispitivanje interakcija, jer se uključivanjem kovarijata *dob* javlja problem singularnosti, a navedeni statistički paket ne omogućava uključivanje više-kategorijskog kovarijata (*spol*).

Prvenstveno, u svrhu kontrole kovarijata *Dob*, kreirao se istraživački dizajn koji kontrolira navedeni kovarijat jer su ispitanici u istraživanju studenti na istoj godini diplomskog studija. Drukčije rečeno, istraživački dizajn omogućio je uzorak istraživanja s visokom ujednačenosti (homogenosti) istraživanih skupina (timova) po pitanju dobi. No, kako bi se izvršila dodatna kontrola potencijalnog utjecaja dobi, provedena je izdvojena analiza ispitivanja postojanja sustavnih razlika timova od interesa (usklađeni tim s fokusom na promociju, usklađeni tim s fokusom na prevenciju i neusklađeni tim) i prosječne dobi tima (koristeći ANOVA test za ispitivanje razlika među skupinama) (Field, 2009). Točnije, provjerilo se postoje li značajne razlike između skupina timova s različitim regulatornim fokusom u odnosu na prosječnu dob tima.

Rezultati ANOVA testa pokazali su kako je pretpostavka homogenosti varijanci zadovoljena ( $F(2, 128) = 1,207, p > 0,05$ ), kao i da ne postoje značajne razlike timova s različitim regulatornim fokusom prema prosječnoj dobi tima ( $F(2, 128) = 5,197, p > 0,05$ ). Post hoc usporedbe potvrdile su kako ne postoje značajne razlike između promatranih skupina prema dobi.

Nadalje, u planiranju istraživačkog dizajna nije bilo moguće utjecati na strukturu po spolu ispitanika (u svrhu homogenosti skupina), stoga se analiza *Spola* kao kontrolne varijable također izvršila u izdvojenoj analizi koristeći grupe timova prema spolnoj strukturi. U svrhu provjere postojanja sustavnih razlika regulatornog fokusa u odnosu na *Vrstu tima prema spolu* korišten je ANOVA test. U ovom slučaju procedura je bila kako slijedi: kao zavisna varijabla koristila se vrijednost prosječne razlike Promocije i Prevencije na razini tima (jer se ista na individualnoj razini koristila kao klasifikacijski kriterij ispitanika u timove), a kao nezavisna varijabla koristila se struktura timova prema spolu (muško/muško, žensko/žensko i muško/žensko).

Rezultati ANOVA testa pokazali su kako je pretpostavka homogenosti varijanci zadovoljena ( $F(2, 128) = 0,465, p > 0,05$ ). Kako se radi o nejednakim grupama, korišten je Welch F test čiji

rezultati pokazuju da ne postoje značajne razlike timova s različitim spolnim strukturama prema regulatornom fokusu tima ( $F_{\text{Welch}}(2, 27,303) = 3,224, p > 0,05$ ). Također, post hoc usporedbe potvrdile su dobivene rezultate.

U tablici 26. dan je sažeti prikaz rezultata izdvojenih analiza kovarijata dob i spol.

**Tablica 26. Analiza spola i dobi prema vrstama timova prema regulatornom fokusu**

Kovarijat	Homogenost varijanci	Rezultat	Zaključak
<i>Dob</i>	zadovoljena ( $F(2, 128) = 1,207, p > 0,05$ )	ne postoje značajne razlike ( $F(2, 128) = 5,197, p > 0,05$ ), post hoc usporedbe potvrđuju rezultate	ne postoje značajne razlike timova s različitim regulatornim fokusom prema prosječnoj dobi tima
<i>Spol</i>	zadovoljena ( $F(2, 128) = 0,465, p > 0,05$ )	ne postoje značajne razlike ( $F_{\text{Welch}}(2, 27,303) = 3,224, p > 0,05$ ), post hoc usporedbe potvrđuju rezultate	ne postoje značajne razlike timova s različitim spolnim strukturama prema regulatornom fokusu tima

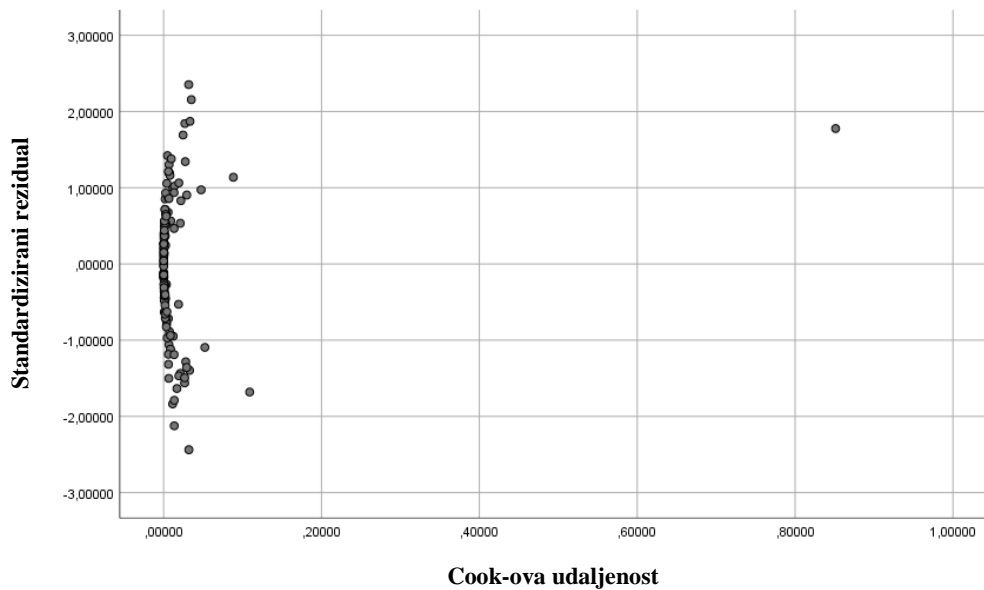
**Izvor:** Izrada autorice

## 5.5. Pretpostavke provedbe višestruke linearne regresije

Prije provedbe metode višestruke linearne regresije u svrhu testiranja hipoteza, kao i u svrhu posljedične mogućnosti generalizacije rezultata modela, provjerene su pretpostavke za provođenje navedenog testa (Field, 2009). Prilikom prve iteracije provjere pretpostavki ustanovilo se kako su zadovoljene sve pretpostavke, osim pretpostavke normalnosti distribucije reziduala, zbog čega se izvršila transformacija zavisne varijable te su u nastavku prikazani rezultati provjere pretpostavki za model s transformiranom (logaritmiranom) zavisnom varijablom (Field, 2009). Kako jedan tim nije imao ulaganje u istraživanje i razvoj, tim se izuzeo iz daljnje analize te konačno testiranje pretpostavki provelo na uzorku od **131 tima**.

### 5.5.1. Ekstremni i utjecajni slučajevi

Identifikacija potencijalnih ekstremnih slučajeva (engl. *outliers*) koji potencijalno utječu na zavisnu varijablu (engl. *influentials*) provedena je provjerom dijagrama raspršenosti koji stavlja u odnos standardizirane standardne pogreške (rezidualne, engl. *residuals*) i Cook-ove udaljenosti (statistike koja uzima u obzir utjecaj određenog slučaja na model u cjelini) (Field, 2009).



*Grafikon 1. Dijagram raspršenosti, identifikacija ekstremnih i utjecajnih vrijednosti*

Izvor: Izrada autorice

Iz grafikona 1. može se iščitati kako postoji jedan slučaj koji ima vrijednosti Cook-ove udaljenosti veće od 0,8, što implicira kako vjerojatno ne postoji utjecajni slučaj (jer je granična vrijednost koja ukazuje na zabrinutost  $>1$ ). Također, evidentno je i kako se nijedan slučaj ne nalazi izvan intervala  $\pm 2,5$ , ukazujući kako ne postoje ekstremni slučajevi.

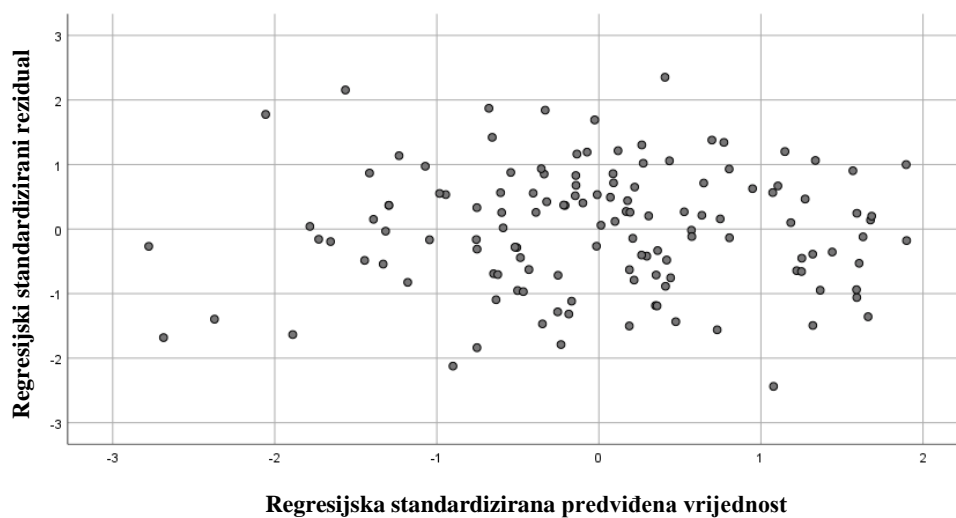
Osim navedenog, provjerene su i dodatne rezidualne statistike za ekstremne slučajeve (slučajevi koji imaju standardizirani rezidual manji od  $-2$  ili veći od  $2$ ). Prema Fieldu (2009), u uzorku se očekuje da 95% slučajeva ima standardizirane reziduale unutar intervala  $\pm 2$  te da se u 99% slučajeva standardizirani reziduali nalaze unutar intervala  $\pm 2,5$ . Analizom ekstremnih slučajeva je ustanovljeno kako postoje tri slučaja koji se nalaze van intervala  $\pm 2$ , što predstavlja 2,5% uzorka, te kako ne postoji nijedan slučaj koji se nalaze van intervala  $\pm 2,5$ . Nadalje, provjereni su i DFBETA pokazatelji (koji predstavljaju promjene regresijskih koeficijenata nakon uklanjanja određenih opažanja) te je analiza pokazala kako svi pokazatelji leže unutar intervala  $\pm 1$ , implicirajući kako nijedan slučaj nema veliki (neprimjereni) utjecaj na regresijske parametre.

S obzirom na navedeno, zaključuje se kako ekstremni slučajevi nemaju neprimjereni utjecaj na regresijske parametre.

### 5.5.2. Linearnost i heteroskedastičnost

Linearnost postoji kada srednje vrijednosti varijable ishoda za svaki porast prediktora leže duž ravne linije, odnosno odnos između prediktora (uključujući uvjete interakcije) i varijable ishoda je linearan. Problem heteroskedastičnosti postoji ukoliko su varijance reziduala (pogreški) nejednake na različitim razinama nezavisnih varijabli ili pak prate određeni obrazac. Ukoliko postoji problem heteroskedastičnosti, procjene modela ( $\beta$ ) su valjane, ali nisu optimalne, te su intervali pouzdanosti i testovi značajnosti nevaljani (Diamantopoulos i sur., 2023).

Linearnost i heteroskedastičnost provjerile su se koristeći dijagram raspršenosti reziduala (grafički prikaz standardiziranih reziduala i standardiziranih previđenih vrijednosti). Ukoliko točke na dijagramu imaju uzorak (tj. zakrivljeni oblik), vjerojatno se radi o kršenju pretpostavke linearnosti, a ukoliko se čini da su točke na dijagramu imaju uzorak i da su više raširene na nekim točkama na dijagramu nego na drugima, navedeno potencijalno odražava kršenje homogenosti varijance i linearnosti (Diamantopoulos i sur., 2023).



*Grafikon 2. Dijagram raspršenosti, identifikacija linearnosti i heteroskedastičnosti*

Izvor: Izrada autorice

Iz dijagrama raspršenosti (grafikon 2.) može se zaključiti kako ne postoji zakrivljeni oblik reziduala, implicirajući linearnost. Također, reziduali nemaju oblik lijevka, implicirajući kako ne postoji problem heteroskedastičnosti.



Za dodatnu provjeru je napravljen Breusch-Pagan test<sup>13</sup> (Breusch i Pagan, 1979; Astivia i Zumbo, 2019), čiji su rezultati navedeni u tablici 27., a koji ukazuju kako ne postoji problem heteroskedastičnosti ( $F(11,119) = 1,066, p > 0,05$ ).

**Tablica 27. Breusch-Pagan test, testiranje heteroskedastičnosti**

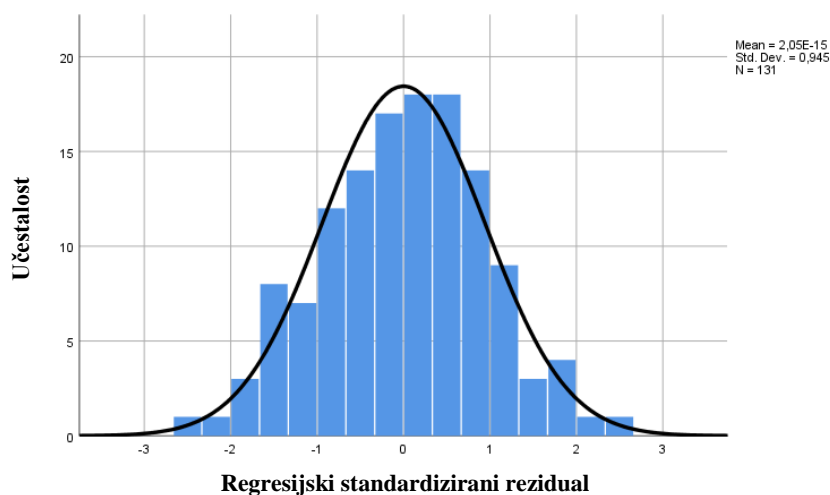
Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Kvadrirane srednje vrijednosti	F	Značajnost
1 Regresija	1,519	11	,138	1,660	,091
Rezidual	9,897	119	,083		
Zbroj	11,416	130			

Izvor: Izračun autorice

### 5.5.3. Normalnost distribucije reziduala

Pretpostavka normalnosti distribucije reziduala zadovoljena je kada su reziduali normalno distribuirani te se pretpostavka ispitala pregledom histograma standardiziranih reziduala i dijagrama normalne vjerojatnosti (engl. *normal probability plot*) (Field, 2009).

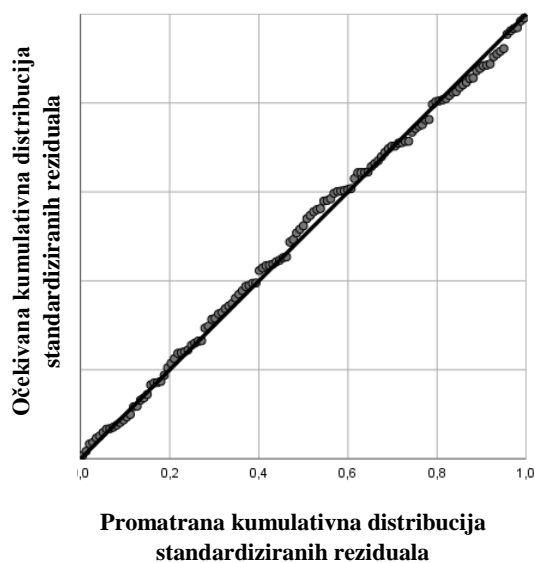
U nastavku su prikazani histogram distribucije reziduala (grafikon 3.) i dijagram normalne vjerojatnosti (grafikon 4.).



**Grafikon 3. Histogram, identifikacija normalnosti reziduala**

Izvor: Izrada autorice

<sup>13</sup> Breusch-Pagan test se provodi na način da se nestandardizirani reziduali kvadriraju te se zatim koriste kao zavisna varijabla istog modela u svrhu testiranja heteroskedastičnosti.



*Grafikon 4. Dijagram normalne vjerojatnosti, identifikacija normalnosti reziduala*

Izvor: Izrada autorice

Iz histograma (grafikon 3.) se može vidjeti kako se većina reziduala nalazi unutar krivulje, implicirajući normalnost distribucije reziduala. Također, prema dijagramu normalne vjerojatnosti (grafikon 4.) evidentno je kako se većina reziduala nalazi na liniji (koja ukazuje na normalnost distribucije reziduala).

Za dodatnu provjeru napravljen je Kolmogorov-Smirnov test za testiranje normalnosti distribucije reziduala (tablica 28.), čiji rezultati ( $D(131) = 0,042$ ,  $p > 0,05$ ) pokazuju kako je pretpostavka normalnosti distribucije reziduala zadovoljena.

*Tablica 28. Kolmogorov-Smirnov test, testiranje normalnosti distribucije reziduala*

	Kolmogorov-Smirnov test		
	Statistika	Stupnjevi slobode	Značajnost
<i>Standardizirani rezidual</i>	,042	131	,200

Izvor: Izračun autorice

Na temelju navedenog, zaključuje se kako je pretpostavka normalnosti distribucije reziduala zadovoljena.

#### **5.5.4. Multikolinearnost**

Problem multikolinearnosti postoji kada postoji snažna korelacija između dvije ili više nezavisnih varijabli u modelu, a problemi koji se pojavljuju ukoliko postoji problem

multikolinearnosti su poteškoće u određivanju koji prediktori su važni, procjene modela ( $\beta$ ) su nepouzdana i može doći do limitiranja koeficijenta determinacije  $R^2$  (udjela objašnjene varijance ishoda) (Field, 2009).

Provjera postojanja problema multikolinearnosti provedena je pregledom matrice korelacije nezavisnih varijabli. Iz matrice korelacija (tablica 29., u nastavku) je evidentno da postoji problem multikolinearnosti, jer određeni koeficijenti korelacije prelaze vrijednost od 0,8 (Field, 2009). Međutim, ovdje je bitno istaknuti kako je navedeno bilo očekivano s obzirom da se radi o modelu koji uzima u obzir ispitivanje interakcijskih učinaka (Jaccard i Turrisi, 2003; Cohen i sur., 2002; Hayes, 2022).

U svrhu uklanjanja problema multikolinearnosti, sve prediktorske varijable, osim kategorijskih, centrirale su se oko srednjih vrijednosti (Jaccard i Turrisi, 2003; Cohen i sur., 2002) te se analiza provjere postojanja multikolinearnosti ponovila koristeći centrirane kontinuirane varijable. Iz matrice korelacija s centriranim prediktorskim kontinuiranim varijablama (tablica 30., u nastavku) može se iščitati kako se centriranjem kontinuiranih prediktorskih varijabli riješio problem multikolinearnosti jer nijedan koeficijent korelacije ne prelazi vrijednost od 0,8 (Field, 2009).

**Tablica 29. Korelacijska matrica**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 <i>Promocija vs. Prevencija</i>	1,000													
2 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,550	1,000												
3 <i>Konkurentski intenzitet</i>	,003	-,006	1,000											
4 <i>Relativna pozicija na tržištu</i>	-,063	,068	-,025	1,000										
5 <i>Promocija vs. Prevencija*Konkurentski intenzitet</i>	<b>,888***</b>	-,489***	,277**	-,020	1,000									
6 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet</i>	-,488***	<b>,887**</b>	,271**	,013	-,434***	1,000								
7 <i>Promocija vs. Prevencija*Relativna pozicija na tržištu</i>	,411***	-,226***	,078	,485***	,425***	-,201*	1,000							
8 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Relativna pozicija na tržištu</i>	-,263**	,479***	-,089	,578***	-,234**	,359***	-,108	1,000						
9 <i>Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	-,012	,018	,176*	<b>,915***</b>	,066	,028	,541***	,458***	1,000					
10 <i>Promocija vs. Prevencija*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	,363***	-,199*	,150*	,480***	,436***	-,177*	<b>,967***</b>	-,096	,575***	1,000				
11 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	-,233**	,423***	,022	,541***	-,207**	,395***	-,096	<b>,927***</b>	,517***	-,084	1,000			
12 <i>Orijentacija na konkurenciju</i>	,004	-,133	-,040	,002	-,007	-,104	,079	-,084	,041	,090	-,010	1,000		
13 <i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	-,107	,102	,217**	,697***	,008	,109	,375***	,389***	<b>,753***</b>	,417***	,408***	,135	1,000	
14 <i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	,047	-,042	,045	-,008	,007	,027	,005	,053	,012	-,029	,133	,304***	-,021	1,000

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomena:** Razine značajnosti: \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001, n = 131

**Tablica 30. Korelacijska matrica, centrirane kontinuirane prediktorske varijable**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 <i>Promocija vs. Prevenција</i>	1,000													
2 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,550***	1,000												
3 <i>Konkurentski intenzitet</i>	,0031	-,0063	1,000											
4 <i>Relativna pozicija na tržištu</i>	-,0634	,0677	-,0249	1,000										
5 <i>Promocija vs. Prevenција*Konkurentski intenzitet</i>	,0033	-,0018	,596***	,0792	1,000									
6 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet</i>	,0037	-,0067	,599***	-,1019	,0000	1,000								
7 <i>Promocija vs. Prevenција*Relativna pozicija na tržištu</i>	-,0731	,0402	,0840	,564***	,1409	-,0003	1,000							
8 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Relativna pozicija na tržištu</i>	-,0383	,0697	-,0979	,625***	-,0001	-,1632	,0028	1,000						
9 <i>Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	,1182	-,1094	-,0670	,1619	-,0953	-,0529	,261**	-,0176	1,000					
10 <i>Promocija vs. Prevenција*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	,1253	-,0690	-,1101	,286***	-,185*	,0005	,513**	-,0048	,523***	1,000				
11 <i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>	,0775	-,1408	-,0541	-,0201	,0003	-,0910	-,0057	-,0268	,588***	,0097	1,000			
12 <i>Orijentacija na konkurenciju</i>	,0044	-,1325	-,0400	,0024	-,0235	,0295	,0841	-,0325	,1353	,1170	,198*	1,000		
13 <i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	-,1073	,1018	,217*	,697***	,223*	,0396	,467***	,394***	,291***	,268**	,0502	,1348	1,000	
14 <i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	,0466	-,0421	,0447	-,0077	-,0740	,1394	-,0188	,0804	,0256	-,0682	,1535	,304***	-,0208	1,000

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomena:** Razine značajnosti: \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001, n = 131

Osim toga, problem multikolinearnosti dodatno se provjerio pokazateljima multikolinearnosti (VIF, engl. *variance inflation factor*) i pokazateljima Tolerance ( $1/VIF$ ). Ukoliko je vrijednost pokazatelja VIF veća od 10, postoji razlog za zabrinutost. Također, pokazatelj Tolerance ispod vrijednosti 0,1 ukazuje na ozbiljan problem, dok ispod 0,2 ukazuje na potencijalni problem multikolinearnosti (Field, 2009).

**Tablica 31. Pokazatelji multikolinearnosti, centrirane kontinuirane prediktorske varijable**

	Statistika kolinearnosti							
	Tolerance				VIF			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	,888	,830	,817	,792	1,127	1,205	1,225	1,262
<i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	,978	,428	,389	,385	1,023	2,339	2,569	2,599
<i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	,904	,891	,854	,827	1,107	1,123	1,170	1,209
<i>Promocija vs. Prevenција</i>		,689	,678	,661		1,452	1,475	1,513
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>		,675	,671	,667		1,483	1,491	1,500
<i>Konkurentski intenzitet</i>		,872	,270	,270		1,147	3,697	3,699
<i>Relativna pozicija na tržištu</i>		,467	,223	,222		2,140	4,494	4,501
<i>Promocija vs. Prevenција*Konkurentski intenzitet</i>			,430	,413			2,328	2,419
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet</i>			,429	,428			2,330	2,338
<i>Promocija vs. Prevenција*Relativna pozicija na tržištu</i>			,458	,380			2,184	2,633
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Relativna pozicija na tržištu</i>			,414	,414			2,413	2,418
<i>Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>			,801	,355			1,249	2,816
<i>Promocija vs. Prevenција*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>				,434				2,304
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*Konkurentski intenzitet*Relativna pozicija na tržištu</i>				,493				2,028

**Izvor:** Izračun autorice

Iz tablice 31. je evidentno kako su sve vrijednosti pokazatelja VIF ispod vrijednosti 10, dok se sve vrijednosti pokazatelja Tolerance nalaze iznad vrijednosti 0,2.

Nastavno na sve navedeno, zaključuje se kako ne postoji problem multikolinearnosti te su se prilikom testiranja hipoteza koristile centrirane nezavisne kontinuirane prediktorske varijable.

### **5.5.5. Autokorelacija reziduala**

Ukoliko su reziduali (pogreške) između dva susjedna opažanja u korelaciji, radi se o problemu autokorelacije reziduala. Problemi nastaju u slučaju da postoji autokorelacija reziduala jer procjene modela ( $\beta$ ) valjane, ali nisu optimalne te su intervali pouzdanosti i testovi značajnosti nevaljani (Diamantopoulos i sur., 2023).

Provjera postojanja problema autokorelacije reziduala provela se Durbin-Watson testom koji testira postoji li serijska korelacija između reziduala (Field, 2009). Ukoliko je vrijednost pokazatelja  $d$  manja od 1,5 ili veća od 2,5 tada postoji potencijalno ozbiljan problem autokorelacije, a ukoliko je vrijednost  $d$  između 1,5 i 2,5, autokorelacija vjerojatno nije razlog za zabrinutost. Rezultati Durbin-Watson testa pokazali su kako ne postoji problem autokorelacije reziduala ( $d = 2,162$ ).

### **5.5.6. Sažetak provjere pretpostavki istraživanja**

U tablici 32. dan je pregled testova i njihovih rezultata prema kojima su se testirale pretpostavke za provođenje metode višestruke linearne regresije, na temelju kojih se može donijeti zaključak kako su sve pretpostavke zadovoljene. Točnije, ne postoje utjecajni ekstremni slučajevi koje je potrebno izuzeti iz daljnje analize, pretpostavke linearnosti i heteroskedastičnosti su zadovoljene, pretpostavka normalnosti distribucije reziduala je zadovoljena, ne postoji problem multikolinearnosti nakon centriranja nezavisnih kontinuiranih varijabli te ne postoji problem autokorelacije reziduala.

**Tablica 32. Sažetak analize provjere pretpostavki za provođenje višestruke linearne regresije**

<b>Pretpostavka</b>	<b>Test</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Zaključak</b>
<i>Ekstremni i utjecajni slučajevi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>dijagram raspršenosti - odnos standardiziranih standardnih pogrešaka (reziduala) i Cook-ovih udaljenosti (statistika koja uzima u obzir utjecaj određenog slučaja na model u cjelini)</li> <li>rezidualne statistike za ekstremne slučajeve (slučajevi koji imaju standardizirani rezidual manji od -2 ili veći od 2)</li> <li>DFBETA pokazatelji (promjena regresijskog koeficijenta kada se ukloni određeno opažanje)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>jedan slučaj ima Cook-ovu udaljenost <math>&gt; 0,8</math> (<math>&lt; 1</math>); nijedan slučaj ne nalazi izvan intervala <math>\pm 2,5</math></li> <li>postoje tri slučaja koji se nalaze van intervala <math>\pm 2</math>, što je 2,5% uzorka (<math>&lt; 5\%</math>)</li> <li>svi pokazatelji leže unutar intervala <math>\pm 1</math> odnosno nijedan slučaj nema veliki utjecaj na regresijske parametre</li> </ol>	ne postoje utjecajni ekstremni slučajevi koje je potrebno izuzeti iz daljnje analize
<i>Linearnost i heteroskedastičnost</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>dijagram raspršenosti reziduala (odnos standardiziranih reziduala i standardiziranih previđenih vrijednosti)</li> <li>Breusch-Pagan test</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>dijagram raspršenosti pokazuje kako ne postoji zakrivljeni oblik reziduala, implicirajući linearnost, te reziduali nemaju oblik lijevka, implicirajući kako ne postoji problem heteroskedastičnosti</li> <li>Breusch-Pagan test ukazuje kako ne postoji problem heteroskedastičnosti (<math>F(11, 119) = 1,066</math>, <math>p &gt; 0,05</math>)</li> </ol>	pretpostavke linearnosti i heteroskedastičnosti su zadovoljene
<i>Normalnost distribucije reziduala</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>histogram standardiziranih reziduala</li> <li>dijagram normalne vjerojatnosti (P-P plot)</li> <li>Kolmogorov-Smirnov test</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>histogram pokazuje kako je većina reziduala unutar krivulje, implicirajući normalnost</li> <li>P-P plot pokazuje kako je većina reziduala na liniji, implicirajući normalnost</li> <li>Kolmogorov-Smirnov test ukazuje na normalnost (<math>D(131) = 0,042</math>, <math>p &gt; 0,05</math>)</li> </ol>	pretpostavka normalnosti distribucije reziduala je zadovoljena



<i>Multikolinearnost</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) pregled matrice korelacije nezavisnih varijabli</li> <li>2) centriranje nezavisnih varijabli i pregled matrice korelacije centriranih kontinuiranih nezavisnih varijabli</li> <li>3) pokazatelji VIF i Tolerance (1/VIF)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) postoji problem multikolinearnosti zbog interakcija (<math>r &gt; 0,8</math>)</li> <li>2) problem multikolinearnosti je otklonjen centriranjem nezavisnih kontinuiranih varijabli (<math>r &lt; 0,8</math>)</li> <li>3) pokazatelji VIF su <math>&lt; 10</math>; pokazatelji Tolerance su <math>&gt; 0,1</math></li> </ol>	ne postoji problem multikolinearnosti
<i>Autokorelacija reziduala</i>	Durbin-Watson test	$d = 2,162$ (u intervalu 1,5 - 2,5)	ne postoji problem autokorelacije reziduala

---

**Izvor:** Izrada autorice, prema Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*. 3. izdanje. London: SAGE; Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. i Halkias, G. (2023) *Taking The Fear Out Of Data Analysis: Completely Revised, Significantly Extended And Still Fun*. 2 izdanje. Edward Elgar Publishing, Inc.; Breusch, T.S. i Pagan A.R. (1979) A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation, *Econometrica*, 47(5), str. 1287-1294; Astivia, O.L. i Zumbo, B.D. (2019). Heteroskedasticity in Multiple Regression Analysis: What it is, How to Detect it and How to Solve it with Applications in R and SPSS. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 24(1); Hayes, A. (2022) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3. izdanje. New York: The Guilford Press.

## 5.6. Deskriptivna statistika istraživanja

U nastavku (tablice 33. - 38.) prikazana je deskriptivna statistika istraživanja, točnije prikazani su brojevi i udjeli promatranih vrsta timova u uzorku istraživanja, zatim vrste timova prema regulatornom fokusu i prosječnoj dobi tima, kao i vrste timova prema regulatornom fokusu i prema spolu. Nastavno na navedeno, prikazana je i deskriptivna statistika za svaku od promatranih vrsta timova prema regulatornom fokusu i svim ostalim varijablama u istraživanju.

*Tablica 33. Vrste timova prema regulatornom fokusu*

Vrsta tima	Broj timova	Udio
<i>Promocija</i>	38	29,0%
<i>Prevenција</i>	46	35,1%
<i>Neusklađeni tim</i>	47	35,9%
<b>Zbroj</b>	<b>131</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izračun autorice

*Tablica 34. Vrste timova prema prosječnoj dobi*

Prosječna dob	Broj	Udio	Prosječna dob	Broj	Udio	Prosječna dob	Broj	Udio	Zbroj	Udio
<i>Promocija</i>			<i>Prevenција</i>			<i>Neusklađeni tim</i>			<i>Svi timovi</i>	
21,50	3	7,9	21,50	7	15,2	21,50	1	2,1	11	8,4
22,00	7	18,4	22,00	13	28,3	22,00	18	38,3	38	29,0
22,50	9	23,7	22,50	15	32,6	22,50	11	23,4	35	26,7
23,00	7	18,4	23,00	6	13,0	23,00	9	19,1	22	16,8
23,50	4	10,5	23,50	3	6,5	23,50	3	6,4	10	7,6
24,00	8	21,1	24,00	1	2,2	24,00	3	6,4	12	9,2
						24,50	1	2,1	1	0,8
			25,00	1	2,2				1	0,8
						34,50	1	2,1	1	0,8
<b>38</b>	<b>100,0</b>		<b>46</b>	<b>100,0</b>		<b>47</b>	<b>100,0</b>		<b>131</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Izračun autorice

*Tablica 35. Vrste timova prema spolu*

Vrsta tima prema spolu	Broj	Udio	Broj	Udio	Broj	Udio	Zbroj	Udio
	<i>Promocija</i>		<i>Prevenција</i>		<i>Neusklađeni tim</i>		<i>Svi timovi</i>	
<i>muško/muško</i>	2	5,3	4	8,7	5	10,6	11	8,40
<i>žensko/žensko</i>	18	47,4	28	60,9	22	46,8	68	51,91
<i>muško/žensko</i>	18	47,4	14	30,4	20	42,6	52	39,69
<b>Zbroj</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Izračun autorice

**Tablica 36. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, tim Promocija**

	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Nagnutost		Zaobljenost	
					Statistika	SE	Statistika	SE
<i>Konkurentski intenzitet</i>	1782730,00	9526383,00	5353029,02	2230844,65	,180	,383	-,931	,750
<i>Relativna tržišna pozicija</i>	,00	7,00	1,4474	2,42395	1,498	,383	,833	,750
<i>Udjeli u ulaganju u R&amp;D</i>	,04	,49	,2105	,10753	,707	,383	,456	,750
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	3,00	6,88	5,5713	,81355	-,914	,383	1,342	,750
<i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	91175,96	436417,50	221185,34	82641,95	,756	,383	,661	,750
<i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	517,00	4473,00	1427,3421	701,26	2,287	,383	8,758	,750

**Izvor:** Izračun autorice, n = 131

**Tablica 37. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, tim Prevencija**

	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Nagnutost		Zaobljenost	
					Statistika	SE	Statistika	SE
<i>Konkurentski intenzitet</i>	1782730,00	9526383,00	5350506,80	2256557,16	-,008	,350	-1,247	,688
<i>Relativna tržišna pozicija</i>	,00	7,00	1,2609	2,274	1,699	,350	1,464	,688
<i>Udjeli u ulaganju u R&amp;D</i>	,05	,44	,2013	,10770	,736	,350	-,306	,688
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	2,63	6,75	5,4096	,81749	-1,390	,350	2,652	,688
<i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	95111,91	404278,50	209715,13	74695,87	1,198	,350	1,235	,688
<i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	551,00	3105,00	1475,13	644,51	,808	,350	,068	,688

**Izvor:** Izračun autorice, n = 131

**Tablica 38. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, Neusklađeni tim**

	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Nagnutost		Zaobljenost	
					Statistika	SE	Statistika	SE
<i>Konkurentski intenzitet</i>	1782730,00	9526383,00	5322670,21	2240379,89	,401	,347	-,763	,681
<i>Relativna tržišna pozicija</i>	,00	7,00	1,6809	2,49	1,268	,347	,102	,681

<i>Udjeli u ulaganju u R&amp;D</i>	,07	,67	,2194	,11395	1,628	,347	4,070	,681
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	2,63	6,38	5,2655	,72918	-1,043	,347	2,270	,681
<i>Prosječni raspoloživi budžet</i>	111755,60	394583,13	230710,42	67969,85	,228	,347	-,403	,681
<i>Vrijeme provedeno u simulaciji</i>	517,00	4227,00	1393,76	716,18	1,772	,347	4,321	,681

**Izvor:** Izračun autorice, n = 131

## 5.7. Provjera manipulacija

Provjera manipulacija provedena je koristeći mjeru temeljenu na samo-procjeni, pitajući ispitanike koliku razinu utjecaja je konkurencija imala prilikom donošenja odluka tijekom upravljanja pothvatom (Pekovic i sur., 2016).

Napravljen je jednostavni t-test kako bi se testiralo je li utjecaj konkurencije na donošenje odluka veći od teorijske srednje vrijednosti (Diamantopoulos i sur., 2023). S obzirom da je korištena mjera Likertova ljestvica (1- nema utjecaja na donošenje odluka, 5 - značajno utječe na donošenje odluka), teorijska aritmetička sredina iznosi 2,5. Rezultati t-testa su pokazali kako utjecaj konkurencije značajan ( $t(131) = 11,964$ ,  $p < 0,001$ ,  $M = 3,49$ ,  $SD = 0,95$ ).

Iz navedenog se može zaključiti kako su timovi u prosjeku značajno uvažavali ponašanje konkurencije prilikom donošenja odluka te se zaključuje kako je manipulacija (koristeći simulacijski program) bila uspješna.

## 5.8. Testiranje hipoteza

Za testiranje hipoteza koristila se hijerarhijska višestruka linearna regresija u statističkom paketu SPSS (Jaccard i Turrisi, 2003; Aiken i West, 1991), a u svrhu procjene regresijskih modela koji omogućuju istovremenu procjenu glavnih i interakcijskih učinaka.

S obzirom da je cilj istraživanja bio otkriti granične uvjete povezanosti između dviju varijabli, koristila se analiza moderacija (interakcija). Veza između dviju varijabli moderirana je kada njezina veličina ili predznak ovisi o trećoj varijabli ili skupu varijabli (moderatoru/ima). Identificiranje moderacijskog učinka pomaže u uspostavljanju graničnih uvjeta tog učinka ili okolnosti za koje je učinak veliki naspram malog, prisutan naspram odsutan ili pozitivan

naspram negativan (Hayes, 2022). Ukoliko je učinak jednog prediktora na varijablu ishoda moderiran drugim prediktorom, kvantificira se i opisuje kontingencijska priroda povezanosti ili učinka procjenom učinka glavnog prediktora na varijablu ishoda pri različitim vrijednostima moderatora, što se naziva ispitivanjem interakcija (engl. *probing interactions*). Naime, test značajnosti za beta koeficijente utvrđuje da učinak glavnog prediktora na varijablu ishoda ovisi o moderatoru, no kako bi se utvrdilo gdje u distribuciji moderatora glavni prediktor ima učinak na varijablu ishoda koji je različit od nule odnosno gdje je u distribuciji moderatora fokalni prediktor povezan s varijablom ishoda, provodi se ispitivanje interakcije. Prilikom ispitivanja interakcija, koristio se pristup odabira točke (engl. *pick-a-point*), koji se naziva i analizom jednostavnih nagiba (engl. *simple slope analysis*) ili analizom reflektora (engl. *spotlight analysis*). Ovaj postupak uključuje odabir vrijednosti moderatora, izračunavanje uvjetnog učinka glavnog prediktora na varijablu ishoda na toj vrijednosti ili vrijednostima, a zatim provođenje testa zaključivanja ili generiranje intervala pouzdanosti (Hayes, 2022).

S obzirom da se radi o ispitivanju glavnih i interakcijskih učinaka, a kao što je istaknuto prilikom provjere pretpostavki za provedbu višestruke linearne regresije, u svrhu rješavanja problema multikolinearnosti korišteno je centriranje nezavisnih kontinuiranih varijabli oko njihovih srednjih vrijednosti (Jaccard i Turrisi, 2003).

U tablici 39. prikazani su rezultati četiri regresijska modela; točnije *Model 1* prikazuje rezultate regresijskog modela koji sadrži samo kontrolne varijable, *Model 2* rezultate regresijskog modela koji uvodi izravne učinke prediktorskih varijabli, *Model 3* rezultate regresijskog modela koji uvodi dvostrane interakcije konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu s (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, a *Model 4* rezultate regresijskog modela koji uvodi trostrane interakcije konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu s (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima.

**Tablica 39. Rezultati testiranja hipoteza, hijerarhijska linearna regresija**

<b>Varijabla</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>	<b>Model 4</b>
	<b><math>\beta</math> (SE)</b>	<b><math>\beta</math> (SE)</b>	<b><math>\beta</math> (SE)</b>	<b><math>\beta</math> (SE)</b>
<b><i>Kontrolne varijable</i></b>				
<i>Vrijeme u simulacijskom programu</i>	-0,00016479* (0,00007086)	-0,00016840* (0,00007203)	-0,00020644** (0,00007004)	-0,00021810** (0,00007154)
<i>Raspoloživi budžet</i>	-0,00000029 (0,00000062)	-0,00000048 (0,00000095)	-0,00000021 (0,00000095)	-0,00000015 (0,00000096)
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	-0,08761236† (0,06186849)	-0,07779595 (0,06456630)	-0,07055085 (0,06199137)	-0,07220867 (0,06324950)

<b>Glavni učinci</b>				
<i>Promocija vs. Prevenција</i>	-0,05429923 (0,11675882)	-0,02736053 (0,11204628)	-0,01303059 (0,11405832)	
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	0,04903020 (0,11741635)	0,02965213 (0,11210785)	0,03681321 (0,11301559)	
<i>Konkurentski intenzitet</i>	0,00000002 (0,00000002)	0,00000005 (0,00000004)	0,00000005† (0,00000004)	
<i>Relativna tržišna pozicija</i>	-0,00083827 (0,02845439)	-0,10843495** (0,03926937)	-0,10981773** (0,03949483)	
<b>Dvostrani interakcijski učinci</b>				
<i>Promocija vs. Prevenција *</i> <i>Konkurentski intenzitet</i>		-0,00000008† (0,00000005)	-0,00000009* (0,00000005)	
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*</i> <i>Konkurentski intenzitet</i>		-0,00000002 (0,00000005)	-0,00000002 (0,00000005)	
<i>Promocija vs. Prevenција *</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		0,14339123** (0,04869272)	0,15933558** (0,05372620)	
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		0,16398704*** (0,04617154)	0,16538975*** (0,04645262)	
<i>Konkurentski intenzitet *</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		-0,00000001 (0,00000001)	-0,00000001 (0,00000001)	
<b>Trostrani interakcijski učinci</b>				
<i>Promocija vs. Prevenција *</i> <i>Konkurentski intenzitet*</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>			-0,00000001 (0,00000002)	
<i>Promocija vs. Neusklađeni tim*</i> <i>Konkurentski intenzitet*</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>			0,00000001 (0,00000002)	
<b>Statistika prikladnosti modela</b>				
F-vrijednost	3,614*	1,762†	2,604**	2,270**
R <sup>2</sup>	0,079	0,091	0,209	0,215
ΔR <sup>2</sup>	0,079	0,012	0,118**	0,006

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomene:** Zavisna varijabla = udjeli ulaganja u istraživanje i razvoj (log); N = 131; β = nestandardizirani koeficijent; SE = standardna greška; R<sup>2</sup> – koeficijent determinacije; razine značajnosti (1-tailed): †p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Finalni model (Model 4) pokazao je zadovoljavajuću razinu varijance objašnjene u zavisnoj varijabli (R<sup>2</sup> = 0,2150, p < 0,01). Nalazi koji se odnose na kontrolne varijable pokazuju kako nijedan od izravnih učinaka nije značajan osim *Vremena provedenog u simulaciji* koji pokazuje negativan i značajan učinak (značajan u svim modelima, Model 4: β = -,000218, p < 0,01) na inovaciju poslovnog modela. Preciznije, ukoliko se vrijeme provedeno u simulaciji poveća za jednu minutu, sklonost inovaciji poslovnog modela se smanjuje u (geometrijskom) prosjeku za 0,02 posto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

**Hipoteza H1** pretpostavljala je kako (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima ima značajan pozitivan utjecaj na sklonost inovaciji poslovnih modela na način da će timovi *Promocija* ulagati više u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova i da će timovi *Prevenција* ulagati manje u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova. Drukčije rečeno, očekivala se pozitivna veza između regulatornog fokusa i ulaganja u eksploracijske inovacije.

Prema rezultatima (tablica 39.), *ne postoji značajan izravni učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova na sklonost inovaciji poslovnih modela poduzetničkih pothvata* u nijednom od regresijskih modela. Točnije, prema rezultatima Modela 4, timovi *Prevenција* i *Neusklađeni tim*, u odnosu na tim *Promocija*, ne ulažu značajno manje u eksploracijsku inovaciju i obrnuto<sup>14</sup> (*Promocija* vs. *Prevenција*:  $\beta = -0,01303059$ ,  $p > 0,05$ , *Promocija* vs. *Neusklađeni tim*:  $\beta = 0,03681321$ ,  $p > 0,05$ ).

Za usporedbu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kod timova *Prevenција* i *Neusklađeni tim* analiza se ponovila koristeći istu metodu, ali s rekodiranim *dummy* varijablama na način da je kao referentna kategorija postavljen tim *Prevenција*. S obzirom da se radi o ponovljenom testiranju na jednakom uzorku koristila se Bonferroni korekcija kako bi se otklonio „obiteljski“ problem stope pogreške (engl. *family-wise error rate*) prilagođavanjem vrijednosti značajnosti ( $\alpha$ ) na temelju broja testova (Field, 2009). Kako bi se dobila prilagođena razina značajnosti, ista ( $\alpha$ ) se podijelila s brojem testova ( $n$ )<sup>15</sup>, odnosno razina značajnosti je postavljena na 0,025. Rezultati ponovljene analize s Bonferroni korekcijom prikazani su u tablici 40.

**Tablica 40. Rezultati testiranja hipoteza, hijerarhijska linearna regresija, Bonferroni korekcija**

Varijabla	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
<i>Kontrolne varijable</i>				
<i>Vrijeme u simulacijskom programu</i>	-0,00016479* (0,00007086)	-0,00016840* (0,00007203)	-0,00020644** (0,00007004)	-0,00021810** (0,00007154)
<i>Raspoloživi budžet</i>	-0,00000029 (0,00000062)	-0,00000048 (0,00000095)	-0,00000021 (0,00000095)	-0,00000015 (0,00000096)
<i>Orijentacija na konkurenciju</i>	-0,08761236 (0,06186849)	-0,07779595 (0,06456630)	-0,07055085 (0,06199137)	-0,07220867 (0,06324950)
<i>Glavni učinci</i>				

<sup>14</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim *dummy* varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.

<sup>15</sup> Bonferronijeva korekcija =  $\alpha / n$

<i>Prevenција vs. Neusklađeni tim</i>	0,10332943 (0,11125547)	0,05701266 (0,10796723)	0,04984380 (0,10958365)	
<i>Prevenција vs. Promocija</i>	0,05429923 (0,11675882)	0,02736053 (0,11204628)	0,01303059 (0,11405832)	
<i>Konkurentski intenzitet</i>	0,00000002 (0,00000002)	-0,00000003 (0,00000004)	-0,00000003 (0,00000004)	
<i>Relativna tržišna pozicija</i>	-0,00083827 (0,02845439)	0,03495628 (0,03996075)	0,04951785 (0,04527627)	
<b><i>Dvostrani interakcijski učinci</i></b>				
<i>Prevenција vs. Neusklađeni tim *</i> <i>Konkurentski intenzitet</i>		0,00000006 (0,00000005)	0,00000007 (0,00000005)	
<i>Prevenција vs. Promocija *</i> <i>Konkurentski intenzitet</i>		0,00000008† (0,00000005)	0,00000009† (0,00000005)	
<i>Prevenција vs. Neusklađeni tim *</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		0,02059581 (0,04659329)	0,00605417 (0,05092858)	
<i>Prevenција vs. Promocija *</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		-0,14339123** (0,04869272)	-0,15933558** (0,05372620)	
<i>Konkurentski intenzitet *</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>		-0,00000001 (0,00000001)	-0,00000003 (0,00000002)	
<hr/>				
<i>Prevenција vs. Neusklađeni tim *</i> <i>Konkurentski intenzitet*</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>			0,00000002 (0,00000003)	
<i>Prevenција vs. Promocija *</i> <i>Konkurentski intenzitet*</i> <i>Relativna tržišna pozicija</i>			0,00000001 (0,00000002)	
<b><i>Statistika prikladnosti modela</i></b>				
F-vrijednost	3,614*	1,762†	2,604**	2,270**
R <sup>2</sup>	0,079	0,091	0,209	0,215
ΔR <sup>2</sup>	0,079	0,012	0,118**	0,006

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomene:** Zavisna varijabla = udjeli ulaganja u istraživanje i razvoj (log); N = 131; β = nestandardizirani koeficijent; SE = standardna greška; R<sup>2</sup> – koeficijent determinacije; razine značajnosti (1-tailed): †p < 0.05, \*p < 0.025, \*\*p < 0.005.

Rezultati ponovljene analize (svi modeli) pokazali su kako nema značajnih razlika u intenzitetu ulaganja između tima *Prevenција* i *Neusklađenog tima*. Točnije, prema rezultatima Modela 4 iz ponovljene analize (tablica 40.), *Neusklađeni tim* ne ulaže značajno više od tima *Prevenција* i obrnuto<sup>16</sup> (β = ,050, p > 0,025). Nastavno na navedeno, zaključuje se kako **H1 nije podržana**.

Iako nije pretpostavljeno u ovom istraživanju, rezultati su pokazali kako relativna tržišna pozicija ima značajan izravan učinak na inovaciju poslovnih modela (tablica 39., Model 3: β = -0,10843495, p < 0,01; Model 4: β = -0,10981773, p < 0,01). Preciznije, prema rezultatima

<sup>16</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim *dummy* varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.



Modela 4, ukoliko se relativna tržišna pozicija poveća za jednu jedinicu, sklonost inovaciji poslovnog modela smanjuje se u (geometrijskom) prosjeku za 10,98 posto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

Zaključno, ne postoji veza između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima i inovacije poslovnih modela te *se nulta hipoteza da ne postoje značajne razlike timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima u kontekstu sklonosti inovaciji poslovnog modela (ulaganju u eksploracijsku inovaciju) ne može odbaciti na razini pouzdanosti od 97,5%*.

**Hipoteza H2** pretpostavljala je kako konkurentski intenzitet ima značajan negativan moderacijski utjecaj na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i sklonosti inovaciji poslovnih modela kod tima *Promocija*. Točnije, očekivalo se da će visoki konkurentski intenzitet oslabiti pozitivnu vezu između regulatornog fokusa kod tima *Promocija* i inovacije poslovnog modela, odnosno da će timovi *Promocija* ulagati manje u eksploracijsku inovaciju naspram ostalih timova kada se nalaze u situaciji visokog konkurentskog intenziteta (kada su udaljenosti među poduzećima niže) (H2a), kao i da će ulagati više u eksploracijsku inovaciju naspram ostalih timova kada se nalaze u situaciji niskog konkurentskog intenziteta (kada su udaljenosti među poduzećima u industriji više) (H2b).

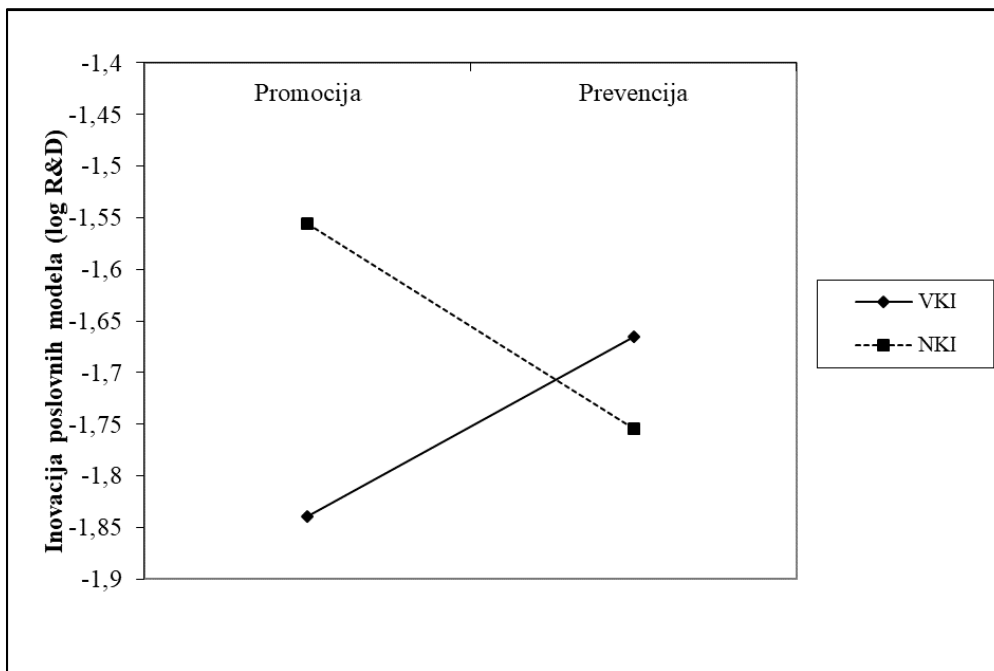
Sukladno rezultatima (Tablica 39.), ***postoji negativan i značajan interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i konkurentskog intenziteta na inovaciju poslovnih modela*** kod tima *Promocija* u odnosu na tim *Prevenција*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim*. Model 3 ukazuje na marginalno značajan moderacijski učinak, a Model 4 na značajan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta. Točnije, prema rezultatima Modela 4, tim *Promocija* ulaže više u eksploracijsku inovaciju od tima *Prevenција* ( $\beta = 0,00000009$ ,  $p < 0,05$ ) kada je konkurentski intenzitet nizak, ali ne ulaže značajno više u eksploracijsku inovaciju od *Neusklađenog tima* ( $\beta = 0,00000002$ ,  $p > 0,05$ )<sup>17</sup>. Preciznije, tim *Promocija* u odnosu na tim *Prevenција* u (geometrijskom) prosjeku ima za 0,000009 posto višu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada je konkurentski intenzitet nizak, odnosno za 0,000009 posto nižu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada je konkurentski intenzitet visok, držeći ostale varijable konstantnima u modelu<sup>18</sup>. Drukčije rečeno, tim *Promocija*, u odnosu na

<sup>17</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka o hipotezi H2 test se ponovio s rekodiranim varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.

<sup>18</sup> Kako se u modelu promatraju dummy varijable s više kategorija, koristila se Halvorsen-Palmquist korekcija (Halvorsen i Palmquist, 1980) za izračun postotne promjene zavisne varijable.

tim *Prevenција*, za povećanje jedne jedinice razine konkurentskog intenziteta (niži konkurentski intenzitet) u (geometrijskom) prosjeku ulaže za 0,000009 posto više u eksploracijsku inovaciju i obrnuto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

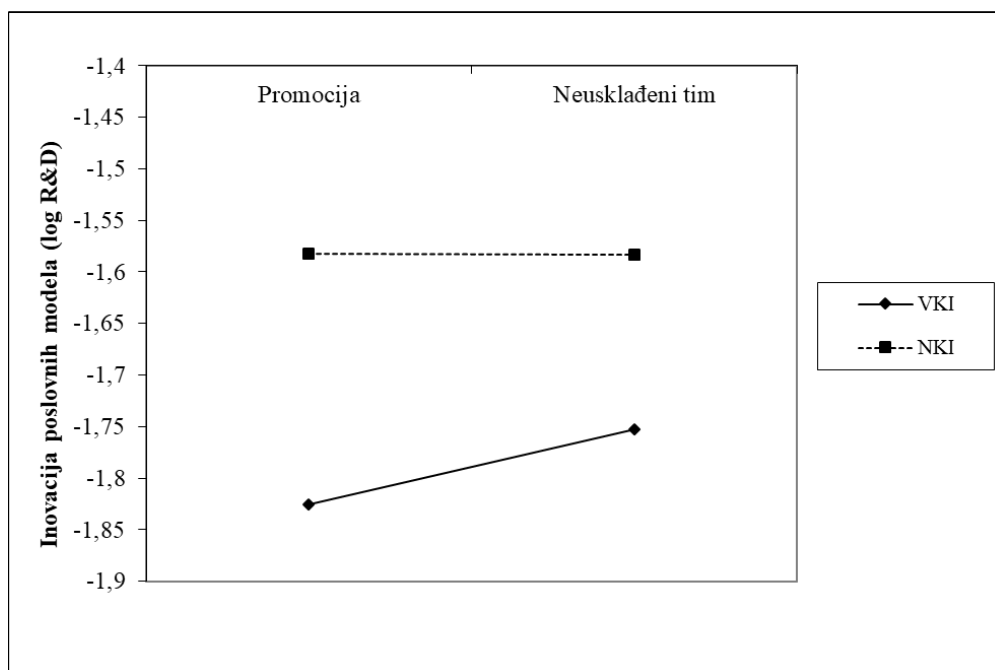
Napravljeni su dijagrami interakcija kako bi se olakšala interpretacija rezultata (Aiken i West, 1991; Dawson i Richter, 2006). Na grafikonu 5. je prikazana dvostrana interakcija varijable *Promocija vs. Prevenција* i konkurentskog intenziteta, a na grafikonu 6. prikazana je dvostrana interakcija varijable *Promocija vs. Neusklađeni tim* i konkurentskog intenziteta.



**Grafikon 5. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova *Promocija vs. Prevenција* i konkurentskog intenziteta (Model 4)**

**Izvor:** Izrada autorice

**Napomene:** Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana. VKI – visoki konkurentski intenzitet, NKI – niski konkurentski intenzitet.



**Grafikon 6. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Neusklađeni tim i konkurentskog intenziteta (Model 4)**

**Izvor:** Izrada autorice

**Napomena:** Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana. VKI – visoki konkurentski intenzitet, NKI – niski konkurentski intenzitet.

Nastavno na navedeno, zaključuje se kako je hipoteza **H2 parcijalno podržana**. Drukčije rečeno, veza između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela aktivira se kada se uzme u obzir konkurentski intenzitet, odnosno kada je konkurencija intenzivnija (pad vrijednosti udaljenosti među poduzećima ukazuju na veće razine konkurentskog intenziteta), tim *Promocija* ulaže manje u eksploracijsku inovaciju naspram tima *Prevenција*, ali ne i naspram *Neusklađenog tima*. Kada je konkurencija manje intenzivna (porast vrijednosti udaljenosti među poduzećima ukazuju na niže razine konkurentskog intenziteta), tim *Promocija* ulaže više u eksploracijsku inovaciju naspram tima *Prevenција*, ali ne i naspram *Neusklađenog tima*. Navedeno implicira kako postoji negativna moderacijska veza konkurentskog intenziteta između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima i eksploracijske inovacije te se *nulta hipoteza da ne postoji značajan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i inovacije poslovnog modela može odbaciti na razini pouzdanosti od 95%*, međutim moderacijski učinak postoji samo pod određenim uvjetima, odnosno tim *Promocija* ulaže manje (više) u situaciji visokog (niskog) konkurentskog intenziteta u odnosu na tim *Prevenција*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim*.

**Hipoteza H3** pretpostavljala je kako relativna tržišna pozicija ima značajan pozitivan moderacijski utjecaj na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i sklonosti inovaciji poslovnih modela kod tima *Prevenција*. Točnije, očekivalo se da će veći broj liderskih pozicija ojačati pozitivnu vezu između regulatornog fokusa kod tima *Prevenција* i inovacije poslovnog modela, odnosno da će tim *Prevenција* ulagati više u eksploracijsku inovaciju naspram ostalih timova kada imaju lidersku poziciju ili su joj bliže (H3a), te da će ulagati manje u eksploracijsku inovaciju naspram ostalih timova kada nemaju lidersku poziciju ili su joj dalje (H3b).

Sukladno rezultatima (Tablica 39.), postoji ***pozitivan i značajan interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i relativne tržišne pozicije na inovaciju poslovnih modela*** (Model 3 i Model 4). Točnije, prema rezultatima Modela 4, tim *Prevenција* ulaže značajno više u eksploracijsku inovaciju od tima *Promocija* ( $\beta = 0,15933558$ ,  $p < 0,01$ ), te *Neusklađeni tim* ulaže više u eksploracijsku inovaciju od tima *Promocija* ( $\beta = 0,16538975$ ,  $p < 0,001$ ) kada imaju poziciju lidera i obrnuto<sup>19</sup>. Preciznije, tim *Prevenција* u odnosu na tim *Promocija* u (geometrijskom) prosjeku ima za 17,27 posto višu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada imaju poziciju lidera, odnosno za 17,27 posto nižu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada nemaju lidersku poziciju, držeći ostale varijable konstantnima u modelu<sup>20</sup>. Drukčije rečeno, tim *Prevenција*, u odnosu na tim *Promocija*, za povećanje jedne jedinice broja liderskih pozicija u (geometrijskom) prosjeku ulaže za 17,27 posto više u eksploracijsku inovaciju i obrnuto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu. Također, *Neusklađeni tim* u odnosu na tim *Promocija* u (geometrijskom) prosjeku ima za 17,99 posto višu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada imaju poziciju lidera, odnosno za 17,99 posto nižu razinu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kada nemaju lidersku poziciju, držeći ostale varijable konstantnima u modelu<sup>21</sup>. Drukčije rečeno, tim *Neusklađeni tim*, u odnosu na tim *Promocija*, za povećanje jedne jedinice broja liderskih pozicija u (geometrijskom) prosjeku ulaže za 17,99 posto više u eksploracijsku inovaciju i obrnuto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

Za usporedbu sklonosti ulaganju u eksploracijsku inovaciju kod timova *Prevenција* i *Neusklađeni tim* analiza se ponovila koristeći istu metodu, ali s rekodiranim *dummy* varijablama

---

<sup>19</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim *dummy* varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.

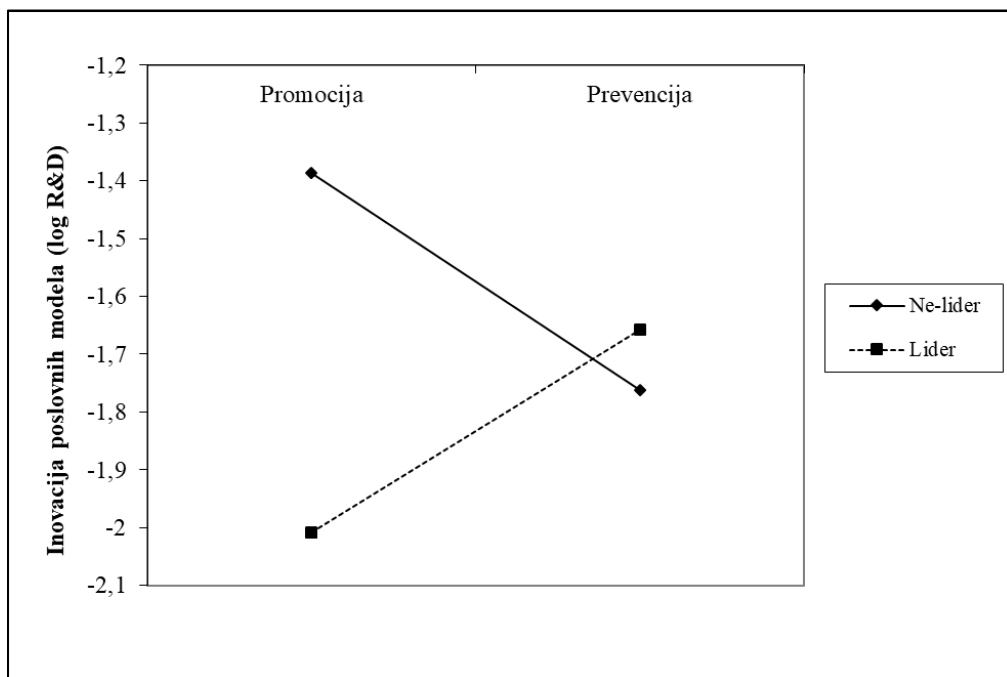
<sup>20</sup> Kako se u modelu promatraju *dummy* varijable s više kategorija, koristila se Halvorsen-Palmquist korekcija (Halvorsen i Palmquist, 1980) za izračun postotne promjene zavisne varijable.

<sup>21</sup> Kako se u modelu promatraju *dummy* varijable s više kategorija, koristila se Halvorsen-Palmquist korekcija (Halvorsen i Palmquist, 1980) za izračun postotne promjene zavisne varijable.

na način da je kao referentna kategorija postavljen tim *Prevenција*. Kao što je prethodno navedeno, kako se radilo o ponovljenom testiranju na jednakom uzorku koristila se Bonferroni korekcija te je razina značajnosti postavljena na 0,025.

Rezultati ponovljene analize (Model 3 i Model 4, tablica 40.) pokazali su kako nema značajnih razlika u intenzitetu ulaganja između tima *Prevenција* i *Neusklađenog tima*. Točnije, prema rezultatima Modela 4, tim *Prevenција* ne ulaže značajno više u eksploracijsku inovaciju kada ima lidersku poziciju od *Neusklađenog tima* ( $\beta = -0,006$ ,  $p > 0,025$ ) i obrnuto<sup>22</sup>.

Napravljeni su i dijagrami interakcija (Aiken i West, 1991; Dawson i Richter, 2006) kako bi se olakšala interpretacija rezultata. Na grafikonu 7. je prikazana dvostrana interakcija varijable *Promocija vs. Prevenција* i relativne pozicije na tržištu, na grafikonu 8. je prikazana dvostrana interakcija varijable *Promocija vs. Neusklađeni tim* i relativne pozicije na tržištu, a na grafikonu 9. je prikazana dvostrana interakcija varijable *Prevenција vs. Neusklađeni tim* i relativne pozicije na tržištu.

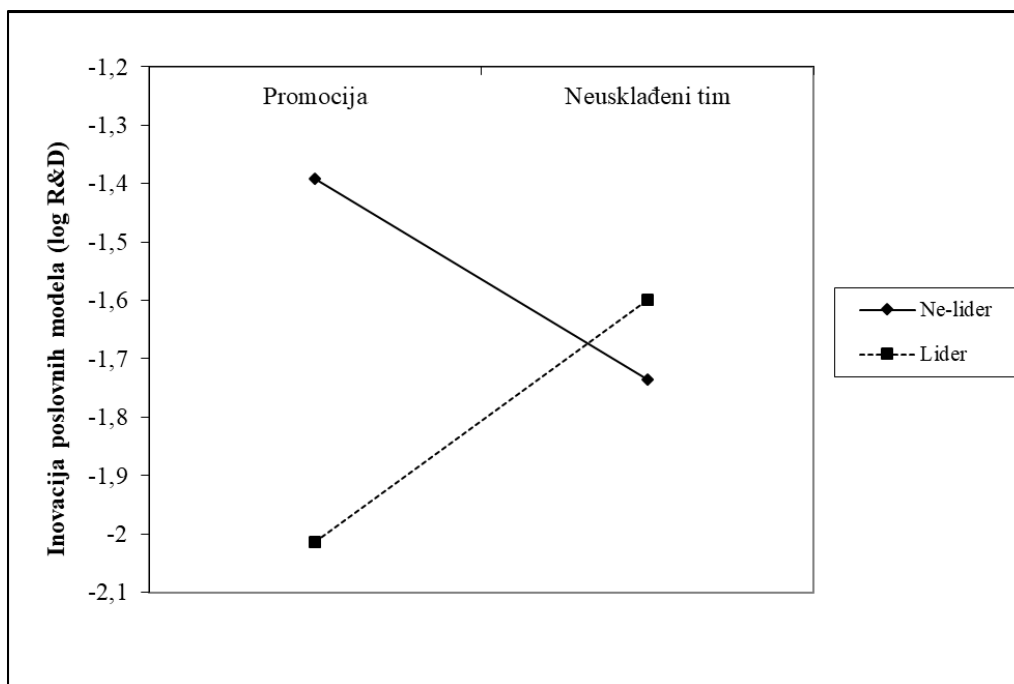


**Grafikon 7. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Prevenција i relativne pozicije na tržištu (Model 4)**

**Izvor:** Izrada autorice

**Napomena:** Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana.

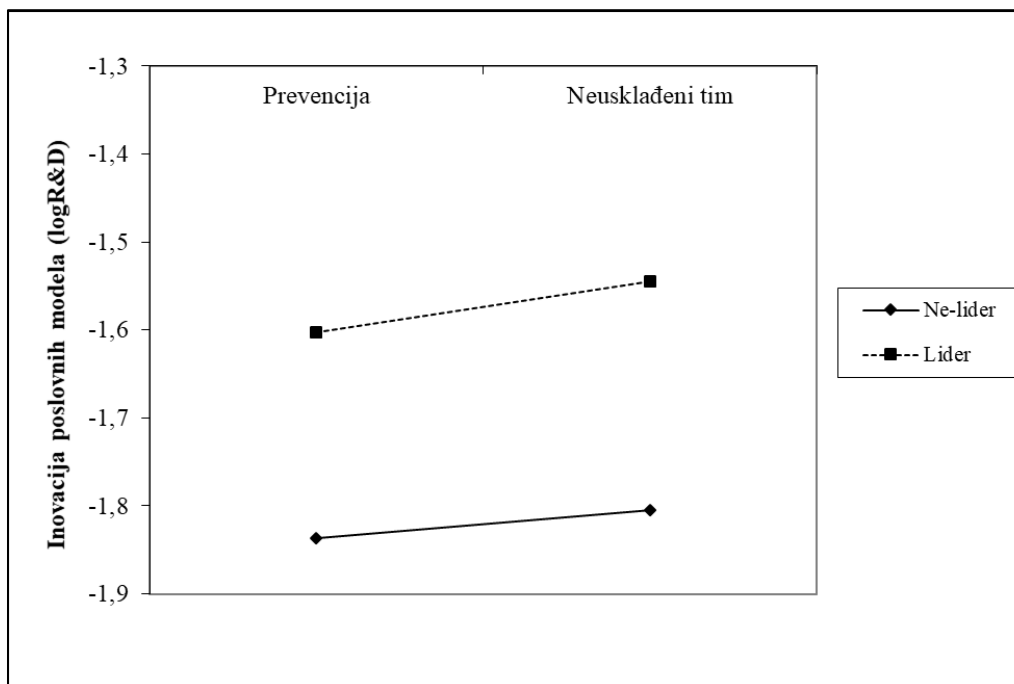
<sup>22</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim dummy varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.



**Grafikon 8.** Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Neusklađeni tim i relativne pozicije na tržištu (Model 4)

Izvor: Izrada autorice

Napomena: Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana.



**Grafikon 9.** Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Prevenција vs. Neusklađeni tim i relativne pozicije na tržištu (Model 4, Bonferroni korekcija)

Izvor: Izrada autorice

Napomena: Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana.

Sukladno navedenom, zaključuje se kako postoji pozitivan i značajan interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i relativne tržišne pozicije na

*inovaciju poslovnog modela kod tima Prevenција samo u usporedbi s timom Promocija, ali ne i u usporedbi s Neusklađenim timom.* Drukčije rečeno, tim *Prevenција* ima veću sklonost ka inovaciji poslovnog modela kada ima leadersku poziciju naspram tima *Promocija*, ali nema veću sklonost inovaciji poslovnog modela naspram *Neusklađenog tima*. Također, *Neusklađeni tim* ima veću sklonost ka inovaciji poslovnog modela kada ima leadersku poziciju naspram tima *Promocija*. Sukladno svemu navedenom, zaključuje se kako je **H3 parcijalno podržana**.

Zaključno, *nulta hipoteza da ne postoji značajan moderacijski učinak relativne pozicije na tržištu na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i inovacije poslovnog modela može se odbaciti na razini pouzdanosti od 97,5%*, međutim moderacijski učinak postoji samo pod određenim uvjetima, odnosno tim *Prevenција* ulaže više kada ima leadersku poziciju samo u odnosu na tim *Promocija*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim*, te *Neusklađeni tim* kada ima leadersku poziciju ulaže više od tima *Promocija*.

**Hipoteza H4** pretpostavljala je kako postoji značajni pozitivan učinak trostrane interakcije (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu na inovaciju poslovnog modela kod tima *Prevenција*. Točnije, očekivalo se da će tim *Prevenција* ulagati više u eksploriacijsku inovaciju kada se nalazi u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada ima leadersku poziciju u odnosu na ostale timove (H4a), te kako će ulagati manje kada se nalazi u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i nema leadersku poziciju u odnosu na ostale timove (H4b). Također, očekivalo se kako će tim *Prevenција* ulagati više u eksploriacijsku inovaciju u odnosu na ostale timove kada se nalazi u situaciji visokog konkurentskog intenziteta, a nema leadersku poziciju (H4c) te kako će tim *Prevenција* ulagati manje u eksploriacijsku inovaciju u odnosu na ostale timove kada se nalazi u situaciji niskog konkurentskog intenziteta, a ima leadersku poziciju (H4d).

Rezultati (Tablica 39., Model 4) pokazali su kako ***ne postoji značajan trostrani interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne tržišne pozicije na inovaciju poslovnog modela*** (za tim *Promocija* vs. *Prevenција*:  $\beta = -0,00000001$ ,  $p > 0,05$ , za tim *Promocija* vs. *Neusklađeni tim*:  $\beta = 0,00000001$ ,  $p > 0,05$ ) i obrnuto<sup>23</sup>.

Za usporedbu sklonosti ulaganju u eksploriacijsku inovaciju kod timova *Prevenција* i *Neusklađeni tim* analiza se ponovila koristeći istu metodu, ali s rekodiranim *dummy* varijablama

---

<sup>23</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim *dummy* varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.

na način da je kao referentna kategorija postavljen tim *Prevenција*. Kao što je prethodno istaknuto, kako se radilo o ponovljenom testiranju na jednakom uzorku koristila se Bonferroni korekcija, odnosno razina značajnosti je postavljena na 0,025.

Rezultati ponovljene analize pokazali su kako nema značajnih razlika u intenzitetu ulaganja između tima *Prevenција* i *Neusklađenog tima* (tablica 40.). Točnije, prema rezultatima Modela 4 iz ponovljene analize, tim *Prevenција* ne ulaže značajno više u eksploracijsku inovaciju od *Neusklađenog tima* ( $\beta = -0,00000002$ ,  $p > 0,025$ ) i obrnuto<sup>24</sup>.

Rezultati ukazuju kako **H4 nije podržana**, odnosno kako ne postoji pozitivna moderacijska veza konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa osnivačkog upravljačkog tima i inovacije poslovnog modela te se *nulta hipoteza da ne postoji značajan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela ne može odbaciti na razini pouzdanosti od 97,5%*.

Iako su rezultati pokazali kako nema značajne trostrane moderacije, a s obzirom na identifikaciju značajnih moderacijskih učinaka konkurentskog intenziteta i moderacijskih učinaka relativne pozicije na tržištu na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa i inovacije poslovnih modela, provela se analiza jednostavnih nagiba, odnosno „ispitivanje“ interakcija (engl. *probing interactions*) (Aiken i West, 1991) s ciljem utvrđivanja gdje u distribuciji moderatora se nalaze učinci (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima na inovaciju poslovnih modela. U svrhu „ispitivanja“ interakcija, analiza je ponovljena koristeći statistički paket SPSS pomoću alata za procjenu regresijskih modela koji omogućuje istovremenu procjenu glavnih i interakcijskih učinaka – PROCESS Macro). Koristio se Model 3 (s 5000 početnih uzoraka i 95% intervalima pouzdanosti ispravljenima za pristranost (engl. *bootstrap inference for model coefficients*)), te analiza jednostavnih nagiba. Rezultati modela konzistentni su s rezultatima Modela 4 u hijerarhijskoj linearnoj regresiji, te se navedeni paket (PROCESS Macro) koristio samo u svrhu provedbe analize jednostavnih nagiba čiji su rezultati prikazani u tablici 41.

---

<sup>24</sup> Kako se koristila kategorijska varijabla regulatornog fokusa, za donošenje zaključaka, test se ponovio s rekodiranim *dummy* varijablama u svrhu verifikacije da su beta koeficijenti jednaki, ali suprotnog smjera.



**Tablica 41. Analiza ispitivanja interakcija: analiza jednostavnih nagiba, PROCESS Macro**

<b>Konkurentski intenzitet</b>	<b>Relativna tržišna pozicija</b>	<b>RF</b>	<b>β (SE)</b>
Visoki	ne-lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	-,0916 (,1845)
Visoki	ne-lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,1313 (,1513)
Visoki	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	,1814 (,1575)
Visoki	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	,0753 (,1400)
Visoki	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	,6263* (,2699)
Visoki	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	,4118* (,2133)
Srednji	ne-lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	-,2465* (,1183)
Srednji	ne-lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,2055* (,1125)
Srednji	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	-,0130 (,1085)
Srednji	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	,0368 (,1066)
Srednji	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	,3672* (,1943)
Srednji	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	,4315** (,1758)
Niski	ne-lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	-,4014** (,1331)
Niski	ne-lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,2798* (,1403)
Niski	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	-,2075 (,1415)
Niski	srednji broj (ne)liderskih pozicija	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	-,0016 (,1482)
Niski	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Prevencija</i>	,1081 (,2798)
Niski	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija vs. Neusklađeni tim</i>	,4512 (,2794)

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomene:** Zavisna varijabla = udjeli ulaganja u istraživanje i razvoj (log); N = 131; β = nestandardizirani koeficijent; SE = standardna greška; razine značajnosti (1-tailed): †p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001; Razine moderatora (centrirane oko srednjih vrijednosti): *Konkurentski intenzitet*: -2226056,03: visoki KI, 0,00 – srednji KI, 2226056,03 – niski KI; *Relativna tržišna pozicija*: -1,46 – ne-lider, 0,00 – srednji broj (ne)liderskih pozicija, 2,38 – lider.

Nadalje, u tablici 42. prikazane su procijenjene uvjetne (geometrijske) srednje vrijednosti za značajne uvjetne interakcijske učinke od interesa ovog istraživanja.

**Tablica 42. Analiza ispitivanja interakcija, uvjetne srednje vrijednosti za značajne uvjetne interakcijske učinke, PROCESS Macro**

Konkurentski intenzitet	Relativna tržišna pozicija	Procijenjene uvjetne srednje vrijednosti timova od interesa (ln)	
Visoki	Bliže liderskoj poziciji ili lider	<i>Promocija</i>	-2,0063
		<i>Prevenција</i>	-1,3799
		<i>Neusklađeni tim</i>	-1,5944
Niski	Ne-lider	<i>Promocija</i>	-1,3773
		<i>Prevenција</i>	-1,7787
		<i>Neusklađeni tim</i>	-1,6571

**Izvor:** Izračun autorice

**Napomena:** Razine moderatora (centrirane oko srednjih vrijednosti): *Konkurentski intenzitet*: -2226056,03: visoki KI, 0,00 – srednji KI, 2226056,03 – niski KI; *Relativna tržišna pozicija*: -1,46 – ne-lider, 0,00 – srednji broj (ne)liderskih pozicija, 2,38 – lider

Unatoč ne-pronalasku značajne trostrane interakcije (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu, a s obzirom na snažno teorijsko uporište, u nastavku će se kratko prokomentirati rezultati analize jednostavnih nagiba kao rezultati *post hoc eksplorativne analize konstruktata od interesa*. Naime, bitno je istaknuti kako izostanak detektiranja trostranog učinka može proizići iz nedovoljnog uzorka za detektiranje očekivanih malih učinaka (Field, 2009) jer je analiza pokazala kako je potreban uzorak od 159 istraživačkih jedinica za detektiranje malih učinaka, dok se konačni uzorak istraživanja sastojao od 131 istraživačke jedinice.

Iako analiza jednostavnih nagiba ne ukazuje na moderacijski učinak konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnih modela (Hayes, 2022), ista pak informira kako potencijalno postoje određene razlike među promatranim timovima u određenim situacijama. Točnije, u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada ima lidersku poziciju, tim *Prevenција* naspram tima *Promocija* ulaže više u eksploracijsku inovaciju ( $\beta = 0,6263$ ,  $p < 0,05$ ), te *Neusklađeni tim* ulaže više od tima *Promocija* ( $\beta = 0,4118$ ,  $p < 0,05$ ), što je evidentno iz tablice 41. Promatrajući uvjetne srednje vrijednosti (tablica 42.), evidentno je kako najviše ulaže tim *Prevenција* (-1,3799), zatim *Neusklađeni tim* (-1,5944), te naposljetku tim *Promocija* (-2,0063). Također, u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada nema lidersku poziciju, tim *Prevenција* naspram tima *Promocija* ulaže manje u eksploracijsku inovaciju ( $\beta = -0,4014$ ,  $p < 0,01$ ), te *Neusklađeni tim* ulaže manje od tima *Promocija* ( $\beta = -0,2798$ ,  $p < 0,05$ ), što je evidentno iz tablice 41. Promatrajući uvjetne srednje vrijednosti (tablica 42.), evidentno je kako najmanje ulaže tim

*Prevenција* (-1,7787), zatim *Neusklađeni tim* (-1,6571), te naposljetku najviše tim *Promocija* (-1,3773).

Zaključno, iako ne postoji značajna trostrana interakcija, rezultati eksplorativne analize informiraju kako potencijalno postoje značajne razlike među promatranim timovima na način da: 1) tim *Prevenција* ulaže više kada se nalazi u situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada ima lidersku poziciju samo u odnosu na tim *Promocija*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim* te 2) tim *Prevenција* ulaže manje kada se nalazi u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i kada nema lidersku poziciju samo u odnosu na tim *Promocija*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim*.

Sukladno svemu navedenom, u tablici 43. dan je sažeti prikaz rezultata testiranja hipoteza.

Tablica 43. Sažetak rezultata testiranja istraživačkih hipoteza

	Pretpostavka	Rezultat	Zaključak
H1	Postoji pozitivna veza između (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela, odnosno (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima ima značajan utjecaj na sklonost ulaganju u eksploracijsku inovaciju na način da će tim <i>Promocija</i> ulagati <b>više</b> u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova (H1a) i da će tim <i>Prevenција</i> ulagati <b>manje</b> u eksploracijsku inovaciju od ostalih timova (H1b).	Timovi <i>Prevenција</i> i <i>Neusklađeni tim</i> u odnosu na tim <i>Promocija</i> <b>ne ulažu manje</b> u eksploracijsku inovaciju i obrnuto. Za usporedbu <i>Promocija</i> vs. <i>Prevenција</i> : $\beta = -0,01303059$ , $p > 0,05$ , za usporedbu <i>Promocija</i> vs. <i>Neusklađeni tim</i> : $\beta = 0,03681321$ , $p > 0,05$ . Ponovljena analiza (Bonferroni korekcija) pokazala je kako <i>Neusklađeni tim</i> ne ulaže značajno više od tima <i>Prevenција</i> ( $\beta = 0,050$ , $p > 0,025$ ).	ne postoji značajan izravni učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima na sklonost inovaciji poslovnog modela kod osnivačkih timova <b>H1 nije podržana</b>
H2	Konkurentski intenzitet ima značajan negativan moderacijski učinak na vezu (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela kod tima <i>Promocija</i> . Tim <i>Promocija</i> će <b>ulagati manje</b> u eksploracijsku inovaciju kada se nalazi u situaciji <i>visokog konkurentskog intenziteta</i> , odnosno kada su udaljenosti među poduzećima niže (H2a), te će <b>ulagati više</b> u kada se nalazi u situaciji <i>niskog konkurentskog intenziteta</i> , odnosno kada su udaljenosti među poduzećima u industriji više (H2b), naspram ostalih timova.	Tim <i>Promocija</i> <b>ulaže više</b> u eksploracijsku inovaciju od tima <i>Prevenција</i> ( $\beta = 0,00000009$ , $p < 0,05$ ) kada je konkurentski intenzitet <b>nizak</b> i obrnuto (u situaciji visokog konkurentskog intenziteta), ali <i>Promocija</i> <b>ne ulaže više</b> u eksploracijsku inovaciju od <i>Neusklađenog tima</i> ( $\beta = 0,00000002$ , $p > 0,05$ ) kada je konkurentski intenzitet <b>nizak</b> i obrnuto (u situaciji visokog konkurentskog intenziteta).	postoji negativan značajan interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i konkurentskog intenziteta na inovaciju poslovnog modela kod tima <i>Promocija</i> u odnosu na tim <i>Prevenција</i> , ali ne i u odnosu na <i>Neusklađeni tim</i> <b>H2 je parcijalno podržana</b>
H3	Relativna tržišna pozicija ima značajan pozitivan moderacijski učinak na vezu (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela kod tima <i>Prevenција</i> . Tim <i>Prevenција</i> će <b>ulagati više</b> u eksploracijsku inovaciju naspram ostalih timova <i>kada su lideri</i> (H3a), te će	Tim <i>Prevenција</i> <b>ulaže više</b> u eksploracijsku inovaciju od tima <i>Promocija</i> ( $\beta = 0,15933558$ , $p < 0,01$ ), te <i>Neusklađeni tim</i> <b>ulaže više</b> u eksploracijsku inovaciju od tima <i>Promocija</i> ( $\beta = 0,16538975$ , $p < 0,001$ ) <b>kada imaju poziciju lidera</b> i obrnuto (kada nemaju leadersku poziciju). Ponovljena analiza (Bonferroni korekcija) je pokazala kako	postoji pozitivan značajan interakcijski učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima i relativne tržišne pozicije na inovaciju poslovnog modela kod tima <i>Prevenција</i> u

---

**ulagati manje** naspram ostalih timova *kada nisu lideri* (H3b).

tim *Prevenција* ne ulaže značajno više od *Neusklađenog tima* kada ima lidersku poziciju i obrnuto (kada nemaju lidersku poziciju) ( $\beta = -,02529720$ ,  $p > 0,025$ ).

odnosu na tim *Promocija*, ali ne i u odnosu na *Neusklađeni tim*

**H3 je parcijalno podržana**

---

**H4**

Postoji značajni pozitivan učinak trostrane interakcije (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne tržišne pozicije na inovaciju poslovnog modela kod tima *Prevenција*. Tim *Prevenција* kada se nalazi u *situaciji visokog konkurentskog intenziteta i kada ima lidersku poziciju* će **ulagati više** u eksploracijsku inovaciju (H4a), te će kada se nalazi u *situaciji niskog konkurentskog intenziteta i nema lidersku poziciju* **ulagati manje** u odnosu na ostale timove (H4b). Tim *Prevenција* će **ulagati više** u eksploracijsku inovaciju kada se nalazi u *situaciji visokog konkurentskog intenziteta, a nema lidersku poziciju* (H4c) te će **ulagati manje** kada se nalazi u *situaciji niskog konkurentskog intenziteta, a ima lidersku poziciju* u odnosu na ostale timove (H4d).

Rezultati pokazuju kako **ne postoji značajan trostrani interakcijski učinak** (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne tržišne pozicije na eksploracijsku inovaciju (za tim *Promocija* vs. *Prevenција*:  $\beta = -0,00000001$ ,  $p > 0,05$ , za tim *Promocija* vs. *Neusklađeni tim*:  $\beta = 0,00000001$ ,  $p > 0,05$ , za tim *Prevenција* vs. *Neusklađeni tim*:  $\beta = 0,00000002$ ,  $p > 0,025$ ).

ne postoji značajna pozitivna trostrana moderacija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskog intenziteta i relativne tržišne pozicije na inovaciju poslovnog modela

**H4 nije podržana**

---

**Izvor:** Izrada autorice

**Napomena:** Zavisna varijabla (Inovacija poslovnih modela) je logaritmirana.

### 5.9. *Post hoc analiza: vrijeme provedeno u simulaciji*

Provedena je post hoc analiza koja se odnosila na provjeru utjecaja kontrolne varijable *Vrijeme provedeno u simulaciji* na varijablu ishoda. Naime, kako su ispitanici osim upravljanja pothvatom u simulaciji imali mogućnost upoznati se sa simulacijskim programom u provedbi testne simulacije, potrebno je također provjeriti mijenja li se učinak ove kontrolne varijable kada uzme u obzir i vrijeme provedeno u testnoj simulaciji. S obzirom na nedostupnost podataka u prvoj godini provedbe simulacije (zbog tehničkih poteška sa simulacijskim programom), analiza se izvršila samo na podacima iz druge godine provedbe simulacije na način da se ponovila cjelokupna analiza sa i bez uključivanja vremena provedenog u testnoj simulaciji, kako bi se utvrdilo postoje li značajne razlike u rezultatima.

Prvi korak bila je provedba hijerarhijske višestruke linearne regresije na uzorku iz druge akademske godine ( $n = 61$ ) bez uključivanja podataka o vremenu provedenom u testnoj simulaciji. Rezultati su pokazali kako i dalje postoji značajan<sup>25</sup> izravan negativan učinak *Vremena provedenog u simulaciji* na inovaciju poslovnih modela (Model 4:  $\beta = -0,000459$ ,  $p < 0,05$ ). Preciznije, ukoliko se vrijeme provedeno u simulaciji poveća za jednu minutu, sklonost inovaciji poslovnog modela se smanjuje u (geometrijskom) prosjeku za 0,0459 posto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

Drugi korak bila je provedba hijerarhijske višestruke linearne regresije na uzorku iz druge akademske godine ( $n = 61$ ) s uključenim podacima o vremenu provedenom u testnoj simulaciji (na razini tima). Rezultati su konzistentni s modelom koji ne uključuje vrijeme provedeno u testnoj simulaciji, točnije i dalje postoji značajan<sup>26</sup> izravan negativan učinak *Vremena provedenog u simulaciji* na inovaciju poslovnih modela (Model 4:  $\beta = -0,000395$ ,  $p < 0,05$ ). Preciznije, ukoliko se vrijeme provedeno u simulaciji poveća za jednu minutu, sklonost inovaciji poslovnog modela se smanjuje u (geometrijskom) prosjeku za 0,0395 posto, držeći ostale varijable konstantnima u modelu.

Sukladno rezultatima post hoc analize, može se zaključiti kako kontrolna varijabla *Vrijeme provedeno u simulaciji* pokazuje konzistentan izravan negativan učinak na inovaciju poslovnih modela kod promatranih timova. Točnije, što su timovi više vremena provodili u simulacijskom

---

<sup>25</sup> Jedino u Modelu 2 Vrijeme provedeno u simulaciji ima marginalno značajan izravan učinak:  $\beta = -0,000393$ ,  $p < 0,1$ , dok u svim ostalim modelima ima značajan izravan učinak.

<sup>26</sup> Jedino u Modelu 2 Vrijeme provedeno u simulaciji ima marginalno značajan izravan učinak:  $\beta = -0,000336$ ,  $p < 0,1$ , dok u svim ostalim modelima ima značajan izravan učinak.

programu, manje su bili skloni inovaciji svojih poslovnih modela. Razlog tome može biti njihova veća sklonost analizi konkurencije, i shodno tome, veća sklonost prilagodbi poslovnih modela okolini.

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključna razmatranja sadrže raspravu o rezultatima empirijskog dijela istraživanja, stavljajući ih u kontekst prethodnih nalaza istraživanja, s osvrtom na znanstvene doprinose koji proizlaze iz istraživanja. Navedena su i ograničenja istraživanja, preporuke za buduća istraživanja, te praktični doprinos istraživanja u vidu preporuka ključnim dionicima.

### 6.1. Diskusija i znanstveni doprinosi

Sukladno predstavljenom problemu istraživanja u uvodnom dijelu, identificirani su istraživački jazovi koji su adresirani ovim istraživanjem. Prvenstveno, pregled literature ukazao je na *važnost istraživanja motivacijskog pristupa dosezanja ciljeva (regulatornog fokusa)* na višim razinama istraživanja, kao i na *važnost ispitivanja potencijalnih različitosti ili komplementarnosti između regulatornih fokusa na višim jedinicama istraživanja* (Higgins i Pinelli, 2020). Nadalje, pregled literature ukazao je i na *važnost istraživanja osnivačkih timova*, jer se sve više novih poduzetničkih pothvata inicira i realizira timski (Senyard, 2015) što je uvelike prepoznato u novijim istraživanjima u području menadžmenta i poduzetništva (Zhang i sur., 2022; Uy i sur., 2021; Lyndon i Pandey, 2021; Fuel i sur., 2022; Chen i sur., 2020; Klotz i sur., 2014; Healey i sur., 2021). Brojna istraživanja ukazala su i na *važnost proučavanja različitosti u osnivačkim timovima* (Shepherd i sur., 2021), te je literatura sugerirala *daljnja istraživanja motivacije i ciljeva članova poduzetničkog osnivačkog tima* (Bolzani i sur., 2019; Shepherd i sur., 2021).

Kako poduzetničke aktivnosti obuhvaćaju puno više od pokretanja nove poslovne organizacije, pothvati neprestano pokušavaju razvijati svoj poslovni model, pritom ističući važnost fokusa na inovaciju (Brockner i sur., 2004) te literatura ističe kako je poduzetništvo intrinzično vezano za inovaciju poslovnog modela te da bilo koja poduzetnička aktivnost predstavlja izbor u vidu daljnjeg razvoja poslovnog modela (Foss i Saebi, 2017). U inicijalnim fazama poslovanja, poduzetnički pothvati provode i inovaciju i prilagodbu svog poslovnog modela, pokušavajući balansirati alokaciju ograničenih resursa (Collins, 2016; Dopfer i sur., 2017) između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015), no unatoč važnosti i inovacije i prilagodbe poslovnog modela, *inovacija poslovnog modela* predstavlja „dio“ razvoja poslovnog modela koji potencijalno vodi do toga da poduzetnički pothvat dođe do uistinu novih otkrića i promijeni već etablirana tržišta (engl. *market-driving*). Kako dosadašnja literatura informira da se osnivački timovi razlikuju od upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010),



ovim istraživanjem *adresirao se istraživački jaz u kontekstu ispitivanja regulatornog fokusa članova osnivačkog tima poduzetničkog pothvata po pitanju njihove sklonosti inovaciji poslovnih modela.*

Kako se radi o novim poduzetničkim pothvatima koji moraju osigurati i rast i opstanak na tržištu u inicijalnim fazama poslovanja, a koji su resursno ograničeni (Dopfer i sur., 2017), unatoč svojstvenom fokusu na inovaciju, pothvati moraju pratiti utjecaje iz okoline i prilagođavati se promjenjivom okruženju. S obzirom da utječe na prepoznavanje potencijalnih inovacija na tržištu, kao i na percepciju donositelja odluka o tome dosežu li uspješno zadane ciljeve ili ne (Kammerlander i sur., 2015), kao bitan utjecaj iz okoline za novi poduzetnički pothvat se istakao utjecaj konkurencije (Wallace i sur., 2010; Hashai i Markovich, 2017; Adomako, 2017). Literatura ističe kako konkurentski intenzitet djeluje kao situacijski poticaj koji je povezan s regulatornim fokusom donositelja odluka, igrajući ključnu ulogu kao referentna točka tijekom procesa donošenja odluka (Kammerlander i sur., 2015; Higgins i Liberman, 2018). Nadalje, relativna pozicija na tržištu također predstavlja važnu referentnu točku prilikom donošenja odluka jer se radi o društvenoj usporedbi s konkurencijom (Rusetski i Lim, 2011; Higgins i Liberman, 2018). Konkurentski intenzitet i relativna pozicija na tržištu mogu za poduzeće (s aspekta regulatornog fokusa) predstavljati situacije „dobitka“, „ne-dobitka“, „gubitka“ i „ne-gubitka“ (Higgins i Pinelli, 2020), ovisno o tome na koje aspekte okoline donositelji odluka obraćaju pozornost (Ocasio, 2011) te, po dosadašnjem saznanju, literatura nije razjasnila kako i hoće li se poduzetnički (osnivački) timovi s različitim regulatornim fokusima drukčije ponašati u kontekstu inovacije poslovnog modela kada se uzme u obzir intenzitet konkurencije i relativna pozicija na tržištu koje im daju naznake iz okoline (Marcel i sur., 2010). Sukladno navedenom, ovim istraživanjem *adresirao se istraživački jaz ispitivanja uloge konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu koje predstavljaju referentne točke prilikom donošenja odluka, a koje pak istovremeno objektivno mjere istraživane koncepte.*

Nastavno na navedeno, identificirana su tri istraživačka pitanja: 1) kako potencijalne različitosti ili komplementarnosti između regulatornih fokusa članova osnivačkog tima utječu na inovaciju poslovnog modela poduzetničkog pothvata, 2) hoće li konkurentski intenzitet imati značajan moderacijski učinak na inovaciju poslovnog modela, uzimajući u obzir (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkih upravljačkih timova i 3) ima li relativna pozicija poduzeća na tržištu moderacijsku ulogu u vezi između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa osnivačkog tima poduzetničkog pothvata i inovacije poslovnog modela.

Pregledom literature, a u skladu s istraživačkim problemom i predmetom istraživanja, definiran je glavni cilj ove doktorske disertacije, to jest *ispitati ulogu (ne)usklađenosti motivacijskih osobina prilikom dosezanja ciljeva osnivačkih upravljačkih timova poduzetničkog pothvata u kontekstu inovacije poslovnog modela, uzimajući u obzir granične uvjete konkurentskog intenziteta i pozicije pothvata na tržištu.*

Sukladno navedenim istraživačkim pitanjima i postavljenim ciljevima, ovo istraživanje primarno se bavilo pitanjem protežu li se dosadašnji nalazi regulatornog fokusa pojedinca na kontekst viših razina (Higgins i Pinelli, 2020). Nastavno na prethodna istraživanja (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011), u ovom istraživanju testirale su se sklonosti osnivačkih poduzetničkih timova inovaciji poslovnih modela. Također, a nastavno na prethodna istraživanja koja su ispitivala moderacijske utjecaje situacijskih čimbenika (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017; Rusetski i Lim, 2011), u ovom istraživanju testirali su se granični uvjeti konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu u kontekstu osnivačkih poduzetničkih timova.

Rezultati istraživanja pružaju dokaze da učinci (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima postoje u složenim scenarijima donošenja odluka (točnije, u kontekstu poduzetničkih osnivačkih timova) te potvrđuju da je regulatorni fokus značajan prethodnik načina donošenja odluka (Tuncdogan i sur., 2015) poduzetničkog (osnivačkog) tima (de Mol i sur., 2015) koji utječe na opseg inovacija poslovnog modela pothvata u inicijalnim fazama poslovanja, a koji pak ovisi o situacijskim čimbenicima (Bolzani i sur., 2019), točnije konkurentskom intenzitetu industrije u kojoj pothvat posluje i relativnoj poziciji koju zauzima na tržištu.

U uvjetima ne-intenzivne konkurencije, usklađeni timovi s fokusom na promociju pokazuju značajnu višu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela od usklađenih timova s fokusom na prevenciju, ali ne i u odnosu na neusklađene timove, kao i manju sklonost u situaciji intenzivne konkurencije. Usklađeni timovi s fokusom na prevenciju pokazuju značajnu višu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela od usklađenih timova s fokusom na promociju, ali ne i od neusklađenih timova kada imaju bolju poziciju na tržištu, kao i manju sklonost kada imaju lošiju poziciju na tržištu. Naposljetku, iako se ne radi o značajnim rezultatima, rezultati eksplorativne analize impliciraju kako usklađeni timovi s fokusom na prevenciju imaju višu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela od ostalih timova kada imaju bolju poziciju na tržištu i nalaze se u situaciji intenzivne konkurencije, a manju sklonost kada imaju lošiju poziciju na tržištu i nalaze se u situaciji ne-intenzivne konkurencije na tržištu.

U nastavku će se dati zaključna razmatranja o nalazima ovog istraživanja, stavljajući ih u odnos s prethodnim nalazima, prema pojedinoj istraživačkoj hipotezi.

### **6.1.1. Regulatorni fokus i inovacija poslovnog modela**

Istraživačka hipoteza H1 pretpostavljala je kako postoji značajan pozitivan učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima na inovaciju poslovnog modela na način da će tim *Promocija* biti najskloniji inovaciji poslovnog modela, dok će tim *Prevenција* biti najmanje sklon inovaciji poslovnog modela. Proizašli empirijski cilj bio je ispitati postoji li izravan pozitivan učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata na inovaciju poslovnog modela.

Značajan broj nalaza iz literature pokazao je kako fokus na promociju ima značajnu višu razinu sklonosti prema strateškim promjenama (Jiang i sur., 2019; Roundy i sur., 2016), eksploracijskoj orijentaciji (Ahmadi i sur., 2017), eksploracijskim inovacijama (Tuncdogan i sur., 2017), eksploracijskim aktivnostima (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2017), sklonosti ulaganju u istraživanje i razvoj (Kashmiri i sur., 2019), kao i prema inovacijama na razini poduzeća (Liao i Long, 2018; Adomako, 2017). Isto tako, postoje i nalazi o nepostojanju značajne veze između fokusa na promociju i ulaganja u istraživanje i razvoj (Scoresby i sur., 2021), kao i nalazi koji ukazuju da fokus na promociju (filtrirano kroz pozornost na inovacije) odlučuje usmjeriti resurse na eksploataciju i izbjegava ulaganja u eksploraciju (Glaveli i sur., 2023). Po pitanju sklonosti inovacijama kod fokusa na prevenciju, dosadašnji nalazi ukazivali su kako postoji negativan odnos istog sa strateškim promjenama (Jiang i sur., 2019; Roundy i sur., 2016), eksploracijskim aktivnostima (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2017), sklonosti ulaganju istraživanje i razvoj (Scoresby i sur., 2021), kao i inovacijom novih proizvoda na razini poduzeća (Liao i Long, 2018; Adomako, 2017). Međutim, određena istraživanja pokazala su i kako fokus na prevenciju može imati izraženu sklonost rizičnijim aktivnostima u specifičnim okolnostima (Scholer i sur., 2010; Mount i Baer, 2022), između kojih su i u ulaganje u eksploracijske aktivnosti (Glaveli i sur., 2023; Tuncdogan i Dogan, 2020). Naposljetku, dosadašnji nalazi upućuju da je sklonost rizičnijim aktivnostima izraženija kod fokusa na promociju nego kod fokusa na prevenciju (Florack i Hartmann, 2007), između kojih su i eksploracijske aktivnosti (Tuncdogan i Dogan, 2020).

Dosadašnji nalazi istraživanja konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima pokazali su kako (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima ima značajan učinak na

uvođenje strateških promjena (Spanjol i Tam, 2010), kao i na sklonost uvođenja novih inovativnih proizvoda (Spanjol i sur., 2011), na način da usklađeni timovi s fokusom na promociju imaju najviše razine spomenute sklonosti (u odnosu na ostale timove). Sukladno dosadašnjim nalazima, pretpostavljeno je kako (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova poduzetničkog (osnivačkog) tima ima pozitivan učinak na sklonost eksploracijskim (rizičnim) aktivnostima, odnosno inovaciji njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja. Točnije, očekivalo se kako će usklađeni timovi s fokusom na promociju pokazati znatno višu razinu sklonosti inovaciji od neusklađenih timova i usklađenih timova s fokusom na prevenciju.

Međutim, suprotno dosadašnjim nalazima u literaturi, kao i unatoč snažnom teorijskom uporištu o važnosti kognitivno-motivacijskih prethodnika strateških odluka, eksploracije i inovacije poslovnih modela (Osievskyy i Dewald, 2015; Mitchell i sur., 2011; Lavie i sur., 2010; Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2021; de Mol i sur., 2015), rezultati pokazuju kako *(ne)usklađenost regulatornih fokusa članova tima značajno ne predviđa njihovu sklonost inovaciji poslovnih modela*. Stoga se zaključuje kako ovi nalazi nisu u skladu s prethodnim nalazima studija koje su pronašle dokaze o pozitivnoj povezanosti regulatornog fokusa i eksploracije (Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i Dogan, 2020), inovacije na razini poduzeća (Adomako, 2017), ili pak uvođenju novih inovativnih proizvoda (Spanjol i sur., 2011), kao ni sa studijama koje su pronašle istu vezu na višim razinama analize u kontekstu eksploracijske inovacije (Tuncdogan i sur., 2017).

Međutim, rezultati su pak u skladu s literaturom poduzetničkih (osnivačkih) timova koja ističe kako se oni značajno razlikuju od samo upravljačkih timova (Athanassiou i sur., 2002; Huovinen i Pasanen, 2010) što predstavlja potencijalno objašnjenje za nepronalazjenje potpore za pretpostavljene razlike među osnivačkim timovima prema regulatornim fokusima po pitanju inovacije poslovnih modela. Naime, kada se radi o osnivačkim timovima, „uloži“ su znatno veći jer osnivački timovi dijele zajednički poduzetnički rizik prilikom zajedničkog donošenja strateških odluka poduzeća. Osim toga, literatura sugerira i kako regulatorni fokus zahtijeva vrijeme da izvrši svoj utjecaj u grupnim odlukama (Florack i Hartmann, 2007), na temelju čega se može zaključiti kako, bez dodatnih aktivatora ponašanja iz okoline, izravan učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima nije značajan u inicijalnim fazama poslovanja pothvata.

Naposljetku, potrebno je istaknuti i kako potencijalno objašnjenje mogu biti očekivanja studenata koja su potencijalno bila pristrana prema ulaganju u istraživanje i razvoj općenito jer

se radi o studentima na kolegiju Marketing menadžment na kojem se podučava o važnosti inovacije prilikom stvaranja vrijednosti za kupce i poboljšanja organizacijske učinkovitosti (Spanjol i sur., 2011). Navedeno je pak moglo dovesti do viših razina sklonosti ulaganju u istraživanje i razvoj svih timova, neovisno o (ne)usklađenosti regulatornog fokusa, dok utjecaji iz okoline (konkurencija) mogu potencijalno razlučiti razlike učinka (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima na inovaciju poslovnih modela.

### **6.1.2. Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta**

Istraživačka hipoteza H2 pretpostavljala je kako postoji značajan negativan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela kod tima *Promocija*, na način da će tim *Promocija* biti skloniji inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge vrste timova kada konkurencija nije intenzivna, a manje sklon inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge timove kada je konkurencija intenzivna. Proizašli empirijski cilj bio je ispitati postoji li dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata i konkurentskog intenziteta na inovaciju poslovnog modela. U ovom istraživanju, a prateći argumentaciju Higgins i Pinelli (2020) o važnosti percepcije donositelja odluka s različitim regulatornim fokusima što je „(ne)dobitak“ u trenutku donošenja odluke, pretpostavljalo kako će se usklađeni timovi s fokusom na promociju u situaciji visokog konkurentskog intenziteta, koja zahtijeva veće ulaganje i u eksploracijske i u eksploatacijske aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015), orijentirati više na eksploatacijske aktivnosti jer će im navedeno u kraćem roku osigurati da dođu do ili pak ostanu u području „dobitka“ (Glaveli i sur., 2023).

Kao što je bilo i očekivano, rezultati pokazuju da se (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkih timova aktivira kao prethodnik donošenja odluka kada se uzmu u obzir okolišni čimbenici. Točnije, *učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa osnivačkih timova ovisi o konkurentskom intenzitetu industrije u kojoj pothvat posluje*. Rezultati pokazuju kako usklađeni timovi s fokusom na promociju imaju značajno višu sklonost inovaciji poslovnih modela u situaciji niskog konkurentskog intenziteta od usklađenih timova s fokusom na prevenciju, ali ne i značajno višu od neusklađenih timova.

Stoga, nalazi ovog istraživanja nisu u skladu s nalazima studija koje su istraživale utjecaj konkurentskog intenziteta kao okolišnog čimbenika u odnosu s regulatornim fokusom izvršnog

direktora malih i srednjih poduzeća (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017), koji su pak pokazali da je fokus na promociju skloniji eksploraciji i inovativnosti proizvoda na razini poduzeća kada je konkurencija intenzivna.

Razlog tome može biti ispitivanje navedenih odnosa u kontekstu poduzetničkih pothvata koji se evidentno drukčije ponašaju u inicijalnim fazama poslovanja pothvata od samo upravljačkih timova (Huovinen i Pasanen, 2010). Osim toga, Kammerlander i sur. (2015) u svom istraživanju ističu i kako se njihovi nalazi odnose na kasnije faze životnog ciklusa organizacije. Drugo potencijalno objašnjenje leži u načinu operacionalizacije konkurentskog intenziteta, jer su sva prethodna istraživanja učinka konkurentskog intenziteta u odnosu s regulatornim fokusom koristila mjere temeljene na samo-procjeni (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017; Tuncdogan i sur., 2017). Naime, literatura sugerira kako fokus na promociju iskazuje pretjerano visoku razinu samopouzdanja (Trevelyan, 2008) te stoga ima tendenciju precjenjivanja ispravnosti vlastite procjene (Busenitz i Barney, 1997) prilikom procjene prilika ili prijetnji iz okoline (Kammerlander i sur., 2015). Treće, prethodne operacionalizacije konkurentskog intenziteta ne daju odgovor što taj visoki konkurentski intenzitet znači u smislu dosezanja ciljeva kroz preventivne i promotivne obrasce ponašanja (Pittarello i sur., 2013; Higgins i Liberman, 2018). Drugim riječima, visoki konkurentski intenzitet može značiti i da su ulaganja u promociju i ostale elemente eksploatacije poslovnog modela na visokoj razini što opet ne prejudicira potencijalni „gubitak“ ili „dobitak“ koji je jedna od ključnih naznaka koja informira pojedince s obzirom na njihovu preventivnu ili promotivnu orijentaciju.

Stoga, operacionalizacija konkurentskog intenziteta putem ostvarenih rezultata u industriji, a u odnosu na lidera, daju precizniju naznaku kojom se vode osnivački timovi. Sukladno tome, rezultati istraživanja podupiru prethodne nalaze da sklonost riziku timova ovisno o regulatornom fokusu ovisi o tome vjeruju li da su napredovali u domeni dobitaka (Higgins i Pinelli, 2020; Zou i sur., 2014). Kako se radi o novim pothvatima u inicijalnim fazama poslovanja, u situaciji niskog konkurentskog intenziteta, fokus na promociju ne osjeća kratkoročne pritiske iz okoline (karakteristične za situaciju intenzivne konkurencije) koji zahtijevaju veće ulaganje u eksploatacijske aktivnosti (Auh i Menguc, 2005), već se mogu ponašati sebi svojstveno, odnosno „usklađeno“ s okolinom jer im ona sada dopušta da uvijek idu put maksimalnih ciljeva (Idson i sur., 2000). Kako je fokusu na promociju svojstveno da se ponaša na način da ide put „što većeg broja pogodaka“ (Idson i sur., 2000), upravo okolina niskog intenziteta konkurencije omogućava mu da se ponaša na sebi karakterističan način (da ide put eksploracijskog rasta bez da se mora boriti s konkurencijom koristeći eksploatacijske

aktivnosti koje će mu u kratkom roku prije osigurati dobitke). Prateći istu logiku, situacija visokog konkurentskog intenziteta predstavlja regulatorno neuklapanje za fokus na promociju jer tada konkurentska okolina stvara kratkoročne pritiske (Jaworski i Kohli, 1993) koji ih odvlače od eksploracije ka eksploataciji (Glaveli i sur., 2023) kako bi se borili s konkurencijom.

Nadalje, prethodni nalazi nedosljedni su po pitanju moderacijskog učinka konkurentskog intenziteta kod fokusa na prevenciju; Kammerlander i sur. (2015) pokazali su kako ne postoji moderacijski učinak konkurentskog intenziteta na odnos fokusa na prevenciju i eksploracije, dok Adomako (2017) pokazuje da postoji pozitivan moderacijski učinak na odnos fokusa na prevenciju i inovativnosti proizvoda na razini poduzeća (odnosno kako je fokus na prevenciju skloniji eksploraciji u situaciji intenzivne konkurencije jer navedena situacija umanjuje postojeći negativan odnos između fokusa na prevenciju i inovativnosti poduzeća). Stoga, kako dosadašnja literatura nije razjasnila ponašanje fokusa na prevenciju u situacijama različitog konkurentskog intenziteta, u ovom se istraživanju pretpostavilo kako će konkurentski intenzitet imati značajan utjecaj kod usklađenog tima s fokusom na promociju prilikom donošenja odluka o ulaganju u eksploracijske inovacije, dok kod usklađenog tima s fokusom na prevenciju postoje dodatni čimbenici koji utječu na to kako donose odluke o ulaganju u eksploracijske (rizičnije) aktivnosti. Unatoč tome što ovo istraživanje nije postavilo hipotezu moderacijskog učinka konkurentskog intenziteta kod usklađenog tima s fokusom na prevenciju, rezultati pokazuju kako usklađeni timovi s fokusom na prevenciju imaju veću sklonost inovaciji poslovnih modela u situaciji visokog konkurentskog intenziteta u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju, ali ne značajno veću sklonost u odnosu na neusklađene timove. Sukladno navedenom, rezultati ovog istraživanja su u skladu s nalazima Adomako (2017), jer pokazuju kako je fokus na prevenciju skloniji ulaganju u inovacije u situaciji visokog konkurentskog intenziteta upravo zbog osjećaja da u takvom kontekstu može snositi i neželjene gubitke ukoliko se ne poduzmu adekvatne aktivnosti eksploracije poslovnog modela (McMullen i sur., 2009; Zeelenberg i sur., 2002).

Zaključno, *rezultati pokazuju postojanje negativnog moderacijskog učinka konkurentskog intenziteta na inovaciju poslovnih modela*, a navedeni učinak je evidentan između različitih razina sklonosti inovaciji poslovnih modela kod timova *Promocija* i *Prevencija*, ali ne i *Neusklađenih timova*. S obzirom na izostanak glavne veze između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i eksploracijske inovacije, zaključuje se kako intenzitet konkurencije aktivira navedenu vezu kod usklađenih timova s fokusom na promociju te tako smanjuje njihovu sklonost inovaciji poslovnih modela.

Rezultati ovog istraživanja doprinose nastavku tradicije istraživanja o učincima regulatornog fokusa ovisno o karakteristikama industrije (Hmieleski i Baron, 2008; Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017) te proširuje prethodne nalaze iz literature poduzetništva o postojanju povezanosti fokusa na promociju i eksploracije (Kammerlander i sur., 2015), pritom identificirajući granični uvjet u kontekstu intenziteta konkurencije. Naposljetku, rezultati ovog istraživanja u skladu su s postulatima teorije pozornosti (Ocasio, 1997), odnosno potvrđuju kako se donositelji odluka oslanjaju na regulatorni fokus kao filter za selektivnu obradu informacija (Wang i Lee, 2006).

### ***6.1.3. Moderacijska uloga relativne pozicije na tržištu***

Istraživačka hipoteza H3 pretpostavljala je kako postoji značajan pozitivan moderacijski učinak relativne pozicije na tržištu na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela kod tima *Prevenција*, na način da će tim *Prevenција* biti skloniji inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge vrste timova kada ima lidersku poziciju, a manje sklon inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge timove kada nema lidersku poziciju. Proizašli empirijski cilj bio je ispitati postoji li dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata i relativne pozicije na tržištu na inovaciju poslovnog modela.

Rezultati pokazuju da se (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkih timova aktivira kao prethodnik donošenja odluka kada se uzme u obzir drugi čimbenik iz okoline koji informira osnivačke timove (Marcel i sur., 2010) o njihovoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurenciju (Higgins i Liberman, 2018). Točnije, *učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa kod osnivačkih timova ovisi o relativnoj poziciji na tržištu koju pothvat zauzima*. Nalazi su ukazali kako usklađeni timovi s fokusom na prevenciju imaju značajno višu sklonost inovaciji poslovnih modela kada zauzimaju bolju poziciju na tržištu (npr. lidersku poziciju) od usklađenih timova s fokusom na promociju, ali ne i od neusklađenih timova. Također, rezultati su pokazali i kako neusklađeni timovi imaju značajno višu sklonost inovaciji poslovnih modela kada imaju bolju tržišnu poziciju od usklađenih timova s fokusom na promociju.

S obzirom da je pregled istraživanja ukazao na jaz u literaturi regulatornog fokusa i poduzetništva u kontekstu ispitivanja uloge relativne pozicije na tržištu, ovi nalazi u nastavku uspoređuju se s literaturom koja je informirala pretpostavke istraživanja o načinu donošenja odluka osnivačkih timova, a ovisno o (ne)usklađenosti regulatornih fokusa i poziciji koju njihov



pothvat zauzima na tržištu (Rusetski i Lim, 2011; McMullen i sur., 2009; Higgins i Liberman, 2018; Mount i Baer, 2022; Agnihotri i Bhattacharya, 2020).

Nalazi istraživanja pokazali su kako relativna pozicija na tržištu ima značajnu ulogu u donošenju odluka osnivačkih timova pothvata, te pritom širi saznanja teorije regulatornog fokusa o važnosti referentnih točaka kao društvenih usporedbi (Higgins i Liberman, 2018) u području poduzetništva. Naime, rezultati ovog istraživanja indirektno ukazuju kako, uspoređujući svoju poziciju s konkurencijom, uzlazne društvene usporedbe pothvata vode ka situaciji negativnih emocija, dok silazne društvene usporedbe obično vode ka pozitivnim emocijama (Mount i Baer, 2022).

Kao i slučaju argumentacije nalaza hipoteze H2, rezultati istraživanja podupiru prethodne nalaze teorije regulatornog fokusa da sklonost riziku timova ovisno o regulatornom fokusu ovisi o situaciji (Higgins i Pinelli, 2020; Scholer i sur., 2010), točnije potvrdili su prethodne nalaze da će fokus na prevenciju odabrati rizičniju opciju ako je to jedini način da se vrate na zadovoljavajući status quo ili da ga sačuvaju. Naime, fokus na prevenciju koji je već stekao lidersku poziciju, želi je sačuvati, što pak aktivira snažan obrambeni stav u ponašanju (Rusetski i Lim, 2011) u svrhu očuvanja sigurnosti (Lanaj i sur., 2012) jer fokus na prevenciju može doživjeti snažne negativne osjećaje straha i zabrinutosti (Idson i sur., 2000) da ne bi potencijalno izgubio stečenu lidersku poziciju (Rusetski i Lim, 2011). Prethodni nalazi istraživanja dominantnih poduzeća također ukazuju kako je strah od gubitka snažniji motivator ulaganja u radikalne inovacije nego što je potencijal dobiti od poboljšanja (Chandy i sur., 2003). Stoga, nalazi potvrđuju kako će donositelji odluka s fokusom na prevenciju poduzimati riskantnije poteze ukoliko će im oni pomoći da očuvaju zadovoljavajuće stanje u kojem se nalaze (Andrevski i Ferrier, 2019), poput gubitka tržišne pozicije u odnosu na konkurenta.

Nalazi ovog istraživanja informiraju i teoriju pozornosti (Ocasio, 1997; Marcel i sur., 2010), jer potvrđuju kako regulatorni fokus služi kao filter za selektivnu obradu informacija na način da donositelji odluka posvećuju više pozornosti i temelje svoje procjene na informacijama koje su relevantne za njihove regulatorne zabrinutosti (Wang i Lee, 2006). Također, potvrđuje se i kako razlike u regulatornim fokusima utječu na dodjelu pozornosti podacima o konkurenciji (McMullen i sur., 2009) jer nije samo bitno radi li se o prilici ili prijetnji, već je bitno i hoće li aktivnosti vezane na reakciju na prilike ili prijetnje dovesti donositelje odluke u željeno stanje vezano za njihov regulatorni fokus (Scholer i sur., 2010). Nalazi potvrđuju i dosadašnje nalaze da je fokus na prevenciju osjetljiviji na naznake koje ukazuju na vjerojatnost negativnog utjecaja i sigurnosti (Kark i Van Dijk, 2007; Gottfredson i Reina, 2020). Naposljetku, rezultati

ovog istraživanja u skladu su i s literaturom strateškog upravljanja (Auh i Menguc, 2005), jer potvrđuju kako postoje situacije u kojima lideri više ulažu u eksploraciju, a ne-lideri u eksploataciju.

Zaključno, rezultati istraživanja pokazuju postojanje pozitivnog moderacijskog učinka relativne pozicije na tržištu kod usklađenih timova s fokusom na prevenciju, ali samo u usporedbi s usklađenim timovima s fokusom na promociju. S obzirom na izostanak glavne veze između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa tima i eksploracijske inovacije, zaključuje se kako relativna pozicija na tržištu aktivira navedenu vezu kod usklađenih timova s fokusom na prevenciju te tako pojačava njihovu sklonost inovaciji poslovnih modela kada pothvati imaju bolju poziciju na tržištu.

Osim toga, budući da usklađeni timovi s fokusom na promociju značajno više ulažu u istraživanje i razvoj u situaciji niskog konkurentskog intenziteta (kao što je pretpostavljeno u H2) i usklađeni timovi s fokusom na prevenciju značajno više ulažu u istraživanje i razvoj kada imaju leadersku poziciju (kao što je pretpostavljeno u H3), unatoč nepodržavanju hipoteze H1, bitno je istaknuti kako rezultati evidentno ukazuju na postojanje različitih motivacijskih sila koje pokreću timove s različitim dominantnim regulatornim fokusima (promatrane kao (ne)usklađenost među članovima tima). Unatoč manjem uzorku od definiranog u proceduri provedbe istraživanja, detektiranje očekivanog malog učinka (Field, 2009) čini pronađene dokaze još uvjerljivijima. Osim toga, treba uzeti u obzir i kako su sudionici donosili mnogo različitih odluka (osim samo odluka u kontekstu ulaganja u istraživanje i razvoj) u sveukupno osam razdoblja (Spanjol i sur., 2011), što pak povećava složenost postavki odlučivanja prilikom upravljanja pothvatom, čineći zabilježene dokaze iznimno snažnima.

#### **6.1.4. Moderacijska uloga konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu**

Istraživačka hipoteza H4 pretpostavljala je kako postoji značajan pozitivan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu na vezu (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima i inovacije poslovnog modela kod tima *Prevenција*, odnosno kako sklonost inovaciji poslovnih modela osnivačkih timova s fokusom na prevenciju ovisi istovremeno i o konkurentskom intenzitetu industrije i poziciji koju zauzimaju na tržištu. Pretpostavljalo se da će tim *Prevenција* biti skloniji inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge vrste timova kada ima leadersku poziciju u situaciji intenzivne konkurencije, a manje sklon inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge timove kada nema leadersku poziciju u situaciji kada konkurencija

nije intenzivna. Također, pretpostavljalo se i da će tim *Prevenција* biti skloniji inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge vrste timova kada nema leadersku poziciju u situaciji intenzivne konkurencije, a manje sklon inovaciji poslovnog modela u odnosu na druge timove kada ima leadersku poziciju u situaciji kada konkurencija nije intenzivna. Proizašli empirijski cilj bio je ispitati postoji li trostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog upravljačkog tima poduzetničkog pothvata, konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu na inovaciju poslovnog modela.

Rezultati istraživanja *nisu zabilježili značajne učinke trostrane moderacije (ne)usklađenosti regulatornog fokusa, konkurentskog intenziteta industrije u kojoj pothvat posluje i pozicije koju pothvat zauzima na tržištu na inovaciju poslovnih modela*. Ovdje je bitno istaknuti mogućnost izostanka detektiranja trostranog učinka zbog nedovoljnog uzorka za detektiranje očekivanih malih učinaka (Field, 2009). Zbog snažnog teorijskog uporišta o postojanju iznimno snažne veze fokusa na prevenciju s očuvanjem sigurnosti (Lanaj i sur., 2012) i prethodnih nalaza koji informiraju kako je fokus na prevenciju sklon imati što više informacija o konkurenciji (Kristinsson i sur., 2016) kako bi bili sigurniji da donose pravu odluku (Gada i sur., 2021a), prethodno su predstavljeni rezultati analize jednostavnih nagiba kao eksplorativna analiza kako bi se identificirale razine ulaganja u eksploraciju timova s različitim regulatornim fokusima na različitim razinama kombinacija konkurentskog intenziteta i relativnih pozicija na tržištu.

Rezultati eksplorativne analize pokazali su kako u situaciji intenzivne konkurencije i zauzimanja leaderske pozicije, usklađeni timovi s fokusom na prevenciju imaju višu sklonost inovaciji poslovnih modela u odnosu na timove s fokusom na promociju. Osim toga, pokazuju i da u situaciji niskog konkurentskog intenziteta i ne-zauzimanja leaderske pozicije, usklađeni timovi s fokusom na prevenciju imaju manju sklonost inovaciji poslovnih modela u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju. Ovdje je bitno još jednom istaknuti kako se radi o rezultatima eksplorativne analize te da bi se mogli donositi zaključci o sklonostima inovaciji poslovnih modela timova u kontekstu njihove istovremene ovisnosti o (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima, konkurentskom intenzitetu i relativnoj poziciji na tržištu, potrebna su daljnja istraživanja s formalnim testiranjem hipoteza.

Unatoč tome što rezultati istraživanja nisu identificirali očekivanu značajnu trostranu interakciju, nalazi istraživanja pridonose proširenju teorije regulatornog fokusa (Higgins, 1997; Higgins, 1998; Higgins i Pinelli, 2020), proširenju smjera istraživanja koji istražuje ovisnost učinaka regulatornog fokusa o karakteristikama industrije (Hmieleski i Baron, 2008; Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017) i proširenju literature poduzetništva (Shepherd i

sur., 2021) informirajući o potencijalnim graničnim uvjetima ponašanja poduzetničkih (osnivačkih) timova ovisno o njihovom regulatornom fokusu (temeljenima na eksplorativnoj analizi). Osim toga, nalazi istraživanja pridonose smjeru istraživanja konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa na višim razinama analize (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011; Higgins i Pinelli, 2020).

U kontekstu nalaza eksplorativne analize, sklonost riziku timova ovisno o regulatornom fokusu ovisi o situaciji (Higgins i Pinelli, 2020; Scholer i sur., 2010), točnije osnivački timovi s fokusom na prevenciju će vjerojatno birati rizičniju opciju kada je to nužno: u situaciji kada su pod pritiskom intenzivne konkurencije, a zauzimaju leadersku poziciju koju žele sačuvati (Rusetski i Lim, 2011), jer kombinacija navedenih situacijskih čimbenika (visoki konkurentski intenzitet i leaderska pozicija) kod fokusa na prevenciju izazva negativne osjećaje nesigurnosti (Kark i Van Dijk, 2007; Kammerlander i sur., 2015; Lanaj i sur., 2012) te potencijalne osjećaje žaljenja u slučaju neuspjeha obrane stečene pozicije (Bell, 1982). Nadalje, nalazi su u skladu s istraživanjima koji su pokazali kako fokus na prevenciju želi biti što sigurniji prilikom donošenja odluka te stoga obraća pozornost na više detalja i naznaka iz okoline (Gada i sur., 2021a; Gada i sur., 2021b), te kako, pokrenut motivom smanjenja negativnih emocija (Idson i sur., 2000), fokus na prevenciju usmjerava svoje resurse na eksploracijske aktivnosti (Glaveli i sur., 2023). Osim toga, rezultati impliciraju i da donositelji odluka poduzetničkih pothvata imaju više referentnih točaka prilikom odlučivanja o razvoju svog poslovnog modela (Higgins i Liberman, 2018) u području poduzetništva. Shodno tome, nalazi ovog istraživanja impliciraju kako kombinacija situacijskih i dispozicijskih čimbenika određuje konačnu stratešku odluku o promjeni poslovnog modela (Osievskyy i Dewald, 2015).

#### **6.1.5. Neusklađeni timovi**

Nastavno na istraživanja konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa timova (Spanjol i Tam, 2010; Spanjol i sur., 2011), nalazi ovog istraživanja pružaju i značajne implikacije o načinu donošenja odluka u kontekstu sklonosti inovaciji poslovnih modela kod neusklađenih timova.

Sukladno pregledu literature, pretpostavilo se kako neusklađeni timovi predstavljaju kontrolnu skupinu istraživanja te da će se neusklađeni osnivački tim ponašati na balansiran način (Kark i Van Dijk, 2019; Neill i sur., 2023) (između dva samo-regulacijska „ekstrema“: usklađenih

timova s fokusom na promociju i usklađenih timova s fokusom na prevenciju), jer će suprotne silnice (po pitanju motivacije prilikom doseganja cilja) raditi paralelno unutar jednog tima.

Nalazi ovog istraživanja su pokazali kako su neusklađeni timovi skloniji inovaciji poslovnog modela u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju kada imaju bolju poziciju na tržištu i obrnuto kada nemaju leadersku poziciju, implicirajući kako postoje značajne razlike u ponašanju ovih timova naspram usklađenih timova s fokusom na promociju. Osim što ukazuju da se neusklađeni timovi evidentno razlikuju od usklađenih timova s fokusom na promociju, ukazuju i da te razlike ovise o situacijskim čimbenicima, točnije o relativnoj poziciji na tržištu, dok nije pronađena potpora o utjecaju konkurentskog intenziteta kod neusklađenih timova. Također, iako se radi o timu za kojeg nisu postavljene pretpostavke istraživanja, osim da se ponašaju balansirano u odnosu na usklađene timove (zbog nedovoljnog teorijskog uporišta u literaturi), rezultati ukazuju kako se (po pitanju sklonosti inovaciji poslovnih modela) neusklađeni timovi uistinu nalaze između usklađenih timova s fokusom na promociju i usklađenih timova s fokusom na prevenciju, implicirajući kako balansiraju u svojim sklonostima eksploracijskim i eksploatacijskim aktivnostima.

Nastavno na navedeno, zaključuje se kako su nalazi u skladu s istraživanjima koja ističu važnost ravnoteže između fokusa na promociju i prevenciju prilikom upravljanja (Kammerlander i sur., 2015; Neill i sur., 2023; Taylor-Bianco i Schermerhorn, 2006), kao i nalazima koji pokazuju da je upravljanje s kombinacijom fokusa na promociju i fokusa na prevenciju najodrživija opcija za poduzeće (Kark i Van Dijk, 2019). Nalazi istraživanja neizravno potvrđuju i nalaze Kammerlander i sur. (2015) da kombinacija visokih razina promocije i prevencije u upravljanju vodi ka optimalnoj alokaciji resursa između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti. I brojna druga istraživanja u području poduzetništva (Brockner i sur., 2004; Baron, 2004) tvrde da poduzetnici profitiraju od kombinacije visokog fokusa na promociju i prevenciju, implicirajući kako bi se moglo očekivati da će neusklađeni tim općenito biti poduzetnički uspješniji od usklađenih timova. Shodno svemu navedenom, otvara se značajan prostor za daljnje istraživanje neusklađenih osnivačkih timova novih pothvata karakteriziranih ciljevima poput rasta i opstanka na tržištu, posebice u stvarnom okruženju koje uzima u obzir kompleksnost organizacijskog donošenja odluka.

Ovdje je vrijedno spomenuti i kako su Kammerlander i sur. (2015) proučavali različite kombinacije fokusa na promociju i prevenciju, razlikujući racionaliste (engl. *rationalists*) (visoka promocija i visoka prevencija), izvršitelje (engl. *achievers*) (visoka promocija i niska

prevencija), konzervativce (engl. *conservatives*) (niska promocija i visoka prevencija) i indiferentne (engl. *indifferents*) (niska promocija i niska prevencija). Poistovjećujući kategoriju racionalista s neusklađenim osnivačkim timom, moglo bi se neizravno zaključiti kako bi se oni mogli ponašati. Naime, kada razmatraju eksploracijske aktivnosti, Kammerlander i sur. (2015) ističu kako se racionalisti nalaze u dilemi jer ih fokus na promociju tjera da žele dobitke, a neaktivnost ih dovodi do negativnih emocija, kao što su razočaranje i tuga, dok je istovremeno fokus na prevenciju motiviran angažmanom u eksploracijskim aktivnostima u visokim razinama napetosti koje proizlaze iz percipirane prijetnje neuspjehom (Idson i sur., 2000). Smatra se kako nalazi ovog istraživanja daju dodatna razjašnjenja kombinacije upravljanjem fokusom na promociju i prevenciju (u kontekstu osnivačkih timova), koji su pak u skladu s nalazima Kammerlander i sur. (2015), ako se pretpostavi da je ambideksternost donositelja odluka ekvivalentan konstrukt neusklađenih osnivačkih timova po pitanju regulatornog fokusa.

Nadalje, smatra se kako nalazi u kontekstu neusklađenih timova imaju implikacije za inicijative za upravljanje promjenama s obzirom da je svaka promjena poslovnog modela u inicijalnim fazama poduzetničkog pothvata njegova strateška promjena (Foss i Saebi, 2017). Nastavno na nalaze Spanjol i Tam (2010), rezultati potvrđuju kako donošenje odluka od strane neusklađenih osnivačkih timova (koji se sastoje od članova s različitim regulatornim fokusima) mogu imati značajne koristi za organizacije (Taylor-Bianco i Schermerhorn, 2006) u kontekstu preživljavanja pothvata.

Ističući važnost (ne)usklađenosti kognitivno-motivacijskih osobnosti osnivača (u kontekstu motivacije prilikom dosezanja ciljeva) kao važne odrednice inovacije poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2021; Schneider i Spieth, 2013), a ovisno o relativnoj poziciji na tržištu, nalazi ovog istraživanja mogu poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja u području poduzetništva, organizacijskog ponašanja i upravljanja, razmatrajući timsku dinamiku i timske karakteristike u kontekstu regulatornog fokusa kao dio šireg razumijevanja načina na koji se donose odluke u kontekstu poduzetničkih pothvata, a koje su do sada uglavnom zanemarivale ulogu kroničnog regulatornog fokusa članova osnivačkih timova.

## **6.2. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Nastavno na predstavljenu diskusiju rezultata, u ovom dijelu ističu se ograničenja istraživanja koja uključuju i potencijalne smjernice za buduća istraživanja.

Prvo ograničenje ovog rada odnosi se na *korištenje uzorka studenata u poslovnoj simulaciji*. Unatoč visoko kontroliranom okruženju koje je omogućilo izolaciju brojnih vanjskih varijabli i uklanjanja određenih organizacijskih pristranosti, a u svrhu ispitivanja učinaka od interesa, korištenje ovakvog uzorka podrazumijeva određena ograničenja. Prvo, podaci iz stvarnih pothvata predstavljaju najreprezentativniji uzorak za ispitivanje organizacijske kompleksnosti koje su pak prisutne u postavkama donošenja odluka o inovaciji poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017). Dok su različiti procesi upravljanja poduzetničkim pothvatom povezani s različitim utjecajima iz okoline, korištena simulacija standardizira proces upravljanja pothvatom, zapravo djelomično kontrolirajući faktor kompleksnosti okoline (Spanjol i sur., 2011). Slično tome, dok pozadina članova osnivačkog tima, njihove druge karakteristike osobnosti i obrasci komunikacije mogu utjecati na donošenje odluka o inovaciji poslovnih modela, potencijalni problemi uvelike su kontrolirani u simulacijskom okruženju, iako nisu u potpunosti eliminirani. Isto tako, iako se radi o studentima poslovne ekonomije koji značajno nalikuju populaciji od interesa (Gordon i sur., 1987; Stevens, 2011; McGee i sur., 2009), i dalje se radi o istraživačkom dizajnu koji koristi aktivno igranje uloga u hipotetskom eksperimentalnom laboratorijskom okruženju.

Shodno navedenom, buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na ispitivanje ovih odnosa u realnom svijetu, odnosno na stvarnim osnivačkim timovima. Primjerice, buduća istraživanja mogu se provesti korištenjem kros-sekcijskog istraživanja tako da se identificiraju novi pothvati osnovani od strane dva ili više osnivača (Schjoedt i Kraus, 2009) koji se nalaze u inicijalnim fazama poslovanja, da im se anketnim istraživanjem ispita regulatorni fokus i identificiraju glavni konkurenti, a zatim da se prema podacima iz financijskih izvješća objektivno izmjere ostale varijable od interesa. Isto tako, buduća istraživanja na stvarnim osnivačkim timovima mogla bi se provesti korištenjem terenskog longitudinalnog istraživanja tako da se (nakon inicijalnog mjerenja regulatornog fokusa) objektivno prati način ponašanja osnivačkih timova novih pothvata u kontekstu inovacije njihovih poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja. Osim toga, predlaže se da se buduća istraživanja prošire na način da uključe i druge karakteristike osobnosti članova osnivačkih timova, kao što su karakteristike osobnosti (npr. „Big 5“ karakteristike, (Fiske, 1949; Goldberg, 1990)), i drugi čimbenici okoline, kao što su nestabilnost (Roundy i sur., 2016) ili dinamičnost (Mitchell i sur., 2011).

Drugo ograničenje ovog istraživanja predstavlja *veličina istraživanih timova*, što potencijalno ograničava mogućnost generalizacije nalaza na osnivače timove s više članova. Prateći Spanjol i sur. (2011), u ovom istraživanju koristili su se dijadski osnivački timovi u svrhu izoliranja

konstrukta (ne)usklađenosti regulatornog fokusa članova i boljeg razumijevanja osobina relevantnih za donošenje odluka u kontroliranom eksperimentalnom okruženju, jer se navedeni odnosi nisu do sada ispitivali u kontekstu osnivačkih timova. Naime, korištenje dijadskih timova omogućava minimiziranje potencijalnih zbunjujućih faktora timske dinamike, poput dominacije (Callaway i sur., 1985) ili konflikata (Tekleab i sur., 2009). Iako se pretpostavlja kako se konstrukt (ne)usklađenosti regulatornih fokusa proteže i na veće osnivačke timove, potrebna je provedba budućih istraživanja osnivačkih timova s većim brojem članova kako bi se mogli donositi konkretni zaključci o sklonostima inovaciji poslovnog modela. Naime, kompleksnost procesa donošenja odluka znatno se povećava u slučaju timova s većim brojem članova te je stoga potrebno uključivanje varijabli poput dominacije (Callaway i sur., 1985) ili konflikata u timu (Tekleab i sur., 2009), što pak otvara prostor za buduća istraživanja uloge (ne)usklađenosti regulatornog fokusa osnivačkih timova s više članova prilikom donošenja odluka.

Proizlazeći iz odabira dijadskih timova u ovom istraživanju, treće ograničenje ovog istraživanja jest *nemogućnost identificiranja specifičnih temeljnih procesa* u donošenju odluka. Nastavno na preporuku Spanjol i Tam (2010), kao i preporuke literature poduzetničkih (osnivačkih) timova (de Mol i sur., 2015; Klotz i sur., 2014), a koju ovo istraživanje nije adresiralo, buduća istraživanja trebala bi adresirati i ispitati kognitivne procese pomoću kojih se individualna motivacija transformira u timsku motivaciju (Florack i Hartmann, 2007), pritom identificirajući potencijalne razlike između neusklađenih i usklađenih timova u kontekstu regulatornog fokusa.

Četvrto ograničenje ovog istraživanja proizlazi iz *lokacije provedbe istraživanja* (engl. *culturally bounded results*). Istraživanje je provedeno u samo jednoj državi (Hrvatska), što potencijalno ograničava mogućnost poopćavanja rezultata na druge, kulturološki različite, sredine u kojima pothvati posluju. Sugerira se da buduća istraživanja ispitaju odnose konstrukta (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkih timova, inovacije poslovnih modela i graničnih uvjeta u drugim zemljama koje ima različitu kulturološku pozadinu (primjerice, kako je Hrvatska, prema Hofstede-ovim dimenzijama kulturološke usporedbe različitih zemalja (Hofstede, 2023), karakterizirana niskim razinama individualizma i motivacije za postignućem i uspjehom, predlaže se ispitivanje navedenih odnosa u zemljama koje predstavljaju suprotnost istoj, recimo u Sjedinjenim Američkim Državama ili Japanu).

Naposljetku, peto ograničenje ovog istraživanja proizlazi iz provedbe ovakvog istraživačkog dizajna, a odnosi se na *nedostatan uzorak za detektiranje očekivanog malog učinka* (jer se radi o psihološkim odrednicama). Naime, potreban uzorak za detektiranje malog učinka ( $r = 0,1$ )



postavljen je na početku procedure empirijskog istraživanja na 159 istraživačkih jedinica, no zbog adekvatnog načina praćenja primjena znanstvenih metoda testiranja nultih hipoteza (Diamantopoulos i sur., 2023; Field, 2009), konačni uzorak istraživanja sveo se na 131 istraživačku jedinicu (tima). Sukladno navedenom, bitno je istaknuti kako se, zbog snažnog teorijskog uporišta temeljenog na prethodnim nalazima iz više područja (psihologije, poduzetništva i strateškog upravljanja), smatra da se buduća istraživanja trebaju usmjeriti na ispitivanje trostrane interakcije (ne)usklađenosti regulatornih fokusa, konkurentskog intenziteta i relativne pozicije na tržištu na većim uzorcima poduzetničkih (osnivačkih) timova.

Ovdje je potrebno istaknuti i prijedlog nove operacionalizacije konkurentskog intenziteta (koja istovremeno uzima u obzir referentne točke na razini poduzeća i objektivno mjeri intenzitet konkurencije na razini industrije). Naime, u ovom istraživanju koristio se istraživački dizajn koji je kontrolirao ostale odrednice konkurentskog intenziteta, točnije stope rasta industrije, visoke fiksne troškove, sličnu veličinu poduzeća i ograničenu mogućnost diferencijacije proizvoda (Porter, 1980). U budućim istraživanjima na terenu potrebno je uzeti navedene odrednice u obzir, što pak otvara prostor za daljnje unaprjeđenje predložene mjere konkurentskog intenziteta u odnosu s regulatornim fokusom.

Osim prethodno navedenih, u kontekstu budućih istraživanja sugerira se i daljnji fokus na istraživanje neusklađenih timova jer rezultati i ovog istraživanja i prethodni nalazi (Kammerlander i sur., 2015; Neill i sur., 2023; Taylor-Bianco i Schermerhorn, 2006), sugeriraju da je ravnoteža između dvije samo-regulacije (fokusa na promociju i fokusa na prevenciju) ključna za održivost i rast organizacija (Kark i Van Dijk, 2019). Kao što je i predviđeno, rezultati ukazuju kako se neusklađeni timovi po pitanju njihove sklonosti inovaciji poslovnih modela uistinu nalaze između dva „ekstrema“ po pitanju dominacije regulatornog fokusa. Stoga, upravljanje pothvatima s jednakom zastupljenošću dominacije promocije i dominacije prevencije ukazuje kako će takvi pothvati i osigurati i rast i preživjeti na tržištu u inicijalnim fazama poslovanja, vjerojatno zbog balansiranja između alokacije resursa i u eksploraciju i u eksploataciju (Kammerlander i sur., 2015), a ovisno o situacijskim čimbenicima na koje osnivači s različitim regulatornim fokusima obraćaju pozornost (Wang i Lee, 2006; McMullen i sur., 2009) prilikom donošenja odluka.

Konačno, nalazi ovog istraživanja mogu poslužiti kao podloga budućim istraživanjima u području konkurentske dinamike (Agnihotri i Bhattacharya, 2020; Debruyne i sur., 2010). Točnije, buduća istraživanja konkurentske dinamike također bi trebala uzeti u obzir konstrukt (ne)usklađenosti regulatornog fokusa donositelja odluka prilikom istraživanja na višim

razinama analize s obzirom da dosadašnji nalazi ukazuju kako regulatorni fokus predstavlja važnu odrednicu ponašanja prilikom donošenja odluka (Adomako, 2017; Kammerlander i sur., 2015; Spanjol i sur., 2011). Uzimanjem u obzir (ne)usklađenosti regulatornih fokusa donositelja odluka u organizacijama, buduća istraživanja trebala bi ispitati ulogu istog u odnosu akcija-reakcija konkurentskih poduzeća.

### **6.3. Praktični doprinosi (preporuke ključnim dionicima)**

Sukladno postavljenim i ispunjenim operativno-pragmatičnim ciljevima istraživanja, u ovom dijelu navode se praktični doprinosi istraživanja podijeljeni na preporuke osnivačkim timovima poduzetničkih pothvata, preporuke poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima te preporuke za javne politike vezane za industrije s različitim razinama intenziteta konkurencije.

#### ***6.3.1. Preporuke osnivačkim timovima poduzetničkih pothvata***

Ovisno o vrsti osnivačkog tima prema regulatornom fokusu (usklađeni tim s fokusom na promociju, usklađeni tim s fokusom na prevenciju ili neusklađeni tim), rezultati ovog istraživanja ukazuju kako će se poduzetnički (osnivački) timovi ponašati različito u visoko i nisko konkurentnim industrijama, kao i da će njihova sklonost inovaciji varirati ovisno o položaju kojeg zauzimaju na tržištu. Točnije, u nisko konkurentnim industrijama, usklađeni timovi s fokusom na promociju će biti skloniji inovaciji poslovnih modela, dok će u visoko konkurentnim industrijama skloniji inovaciji biti usklađeni timovi s fokusom na prevenciju. Osim toga, usklađeni timovi s fokusom na prevenciju koji zauzimaju lidersku poziciju ili su joj bliže će ulagati više u rizičnije (eksplorativne) aktivnosti u odnosu na usklađene timove s fokusom na promociju.

Nalazi ovog istraživanja informiraju osnivačke timove poduzetničkih pothvata sa više aspekata. Prvenstveno, rezultati su pokazali kako je menadžerska spoznaja u kontekstu motivacije prilikom dosezanja ciljeva članova tima važna odrednica inovacije poslovnih modela, a koja pak ovisi o intenzitetu konkurencije i relativnoj poziciji koju pothvat zauzme na tržištu. Stoga, ističući važnost (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima kao prethodnika inovacije poslovnih modela pothvata, članovi osnivačkog tima bi trebali imati saznanja (biti informirani) o istima. Naime, identificiranjem vlastitih kroničnih regulatornih fokusa mogu bolje razumjeti na koji način pristupaju dosezanju postavljenog cilja te shodno tome optimalno planirati daljnji razvoj svojih poslovnih modela. Primjerice, s obzirom da su generalni ciljevi

novih pothvata rast i opstanak na tržištu, dosezanje tih ciljeva može se postići na različite načine (npr. brže ili sporije), a informirajući se o tome kako kombinacija njihovih svojstvenih motivacijskih karakteristika utječe na njihovo ponašanje (između ostalog i njihovim sklonostima rizičnijim aktivnostima), osnivački timovi mogu kreirati strategije koje naglašavaju optimalne samo-regulacije ovisno o fazi poduzetničkog pothvata (Brockner i sur., 2004) u svrhu bolje prilagodbe na danu situaciju u kojoj se nalaze. Recimo, osnivački upravljački timovi pothvata koji osjećaju intenziviranje konkurencije trebali bi istražiti regulatorni fokus tima, jer se radi o atributu koji će im omogućiti da uspješno vode svoje pothvate u konkurentski intenzivnim okruženjima i kako bi na vrijeme mogli poduzeti konkretne akcije.

Isto tako, navedena logika može se primijeniti i u kontekstu pozicije koju zauzmu na tržištu. Primjerice, ukoliko se pokaže da nemaju optimalnu kombinaciju tima za upravljanje u određenim situacijama na tržištu, imaju opciju pravovremenog traženja eksterne pomoći (primjerice, kroz pristupanje poduzetničkim inkubatorima ili angažiranja vanjskih konzultanata) ili uključivanja dodatnih članova u strukturu osnivačkog tima te na taj način optimizirati i uravnotežiti odrednicu regulatornog fokusa tima koja ima značajan utjecaj na način razvoja poslovnih modela pothvata. Prilagođena pitanja iz skale o kroničnom regulatornom fokusu (Higgins i sur. (2001), tablica 14.) mogla bi pomoći poduzetničkim pothvatima u identifikaciji vlastitih karakteristika motivacije prilikom dosezanja ciljeva u upravljanju pothvatom. Shodno navedenom, rezultati informiraju i potencijalne nove poduzetnike koji planiraju pokretanje novih poduzetničkih pothvata u timu.

Drugo, ista logika o informiranju pothvata o važnosti regulatornih fokusa u kontekstu upravljanja pothvatom može se primijeniti i na politiku zapošljavanja novog upravljačkog osoblja. Točnije, osnivači pothvata mogu prilikom procesa regrutacije i zapošljavanja uzeti u obzir i regulatorni fokus kandidata kako bi se informirali o potencijalnom budućem regulatornom uklapanju na relaciji vođa-zaposlenik za koje su brojne studije pružile dokaze o pozitivnim ishodima na razini organizacije (Shin i sur., 2017; Johnson i sur., 2017). Naime, sukladno prethodnim nalazima Spanjol i Tam (2010) i Spanjol i sur. (2011) u kontekstu regulatornog uklapanja strategije vodstva i regulatornog fokusa zaposlenika (u njihovom slučaju timova), usklađeni timovi će se ponašati sebi svojstveno (prateći svoj dominantni regulatorni fokus) bez obzira na propisanu strategiju vodstva (ukoliko imaju dominantan fokus na promociju koristit će strategiju „žudnje“, a ukoliko imaju dominantan fokus na prevenciju, koristit će strategiju „budnosti“), dok će se jedino neusklađeni timovi ponašati sukladno

propisanoj strategiji vodstva jer suprotne motivacijske silnice različito djeluju u toj vrsti tima. Produžujući logiku na zaposlenike novih pothvata u kojima su osnivački timovi ti koji propisuju strategiju vodstva, odnosno dominantnu strategiju dosezanja ciljeva u pothvatu, može se konstatirati kako će u promotivnim timovima to biti strategija „žudnje“, a kod preventivnih timova strategija „budnosti“. Nastavno na navedeno, ukoliko osnivački timovi poznaju samo-regulacijsku orijentaciju kandidata, mogu planirati strategiju zapošljavanja menadžerskog kadra koji bi trebao uvesti balans u upravljački tim, a ovisno o situacijskim čimbenicima i postavljenim ciljevima pothvata. Primjerice, ukoliko se pothvat s osnivačkim timom s fokusom na promociju nalazi u situaciji niskog intenziteta konkurencije (a pothvat s osnivačkim timom s fokusom na prevenciju nalazi u situaciji intenzivne konkurencije), skloniji je inovaciji poslovnih modela, što potencijalno vodi ka zanemarivanju eksploatacijskih aktivnosti te bi se osnivački timovi mogli orijentirati na zapošljavanje dominantno preventivnih (promotivnih) zaposlenika u svrhu uspostavljanja ravnoteže. Jednostavnije rečeno, korištenje saznanja o regulatornim fokusima kandidata može informirati osnivačke timove novih pothvata o optimalnom načinu daljnjeg zapošljavanja.

Stoga, uzimajući u obzir dimenziju regulatornog fokusa budućih zaposlenika (kao što se u trenutnim politikama zapošljavanja koriste različiti testovi osobnosti), može se postići kreiranje optimalne strategije razvoja poslovnih modela pothvata ovisno o industriji u kojoj posluju i pozicijama koje zauzmu na tržištu. Naime, pothvati na ovaj način mogu uzeti u obzir angažman onih budućih zaposlenika koji će biti optimalni u danoj situaciji, te koji će doprinijeti realizaciji razvoja poslovnog modela. Zaključno, različite vrste osnivačkih timova pothvata bi mogle imati koristi od aktivnog upravljanja pothvatom u kontekstu regulatornog fokusa u svrhu rješavanja neskladnih preferencija suradnje prilikom dosezanja ciljeva (Spanjol i Tam, 2010) te se smatra kako rezultati ovog istraživanja imaju snažne implikacije za upravljanje ljudskim resursima u kasnijim fazama upravljanja pothvatom.

Treće, nalazi ovog istraživanja neizravno informiraju osnivačke timove pothvata i u kontekstu pristupanja potencijalnim ulagačima. Naime, prethodni nalazi pokazali su da, kada postoji regulatorno uklapanje između ulagača u nove poduzetničke pothvate i poduzetnika (osnivačkih timova), potencijalni ulagači koji imaju sličan regulatorni fokus kao i sami poduzetnici će vjerojatnije uložiti veći iznos sredstava u pothvat (Jiang i sur., 2022). Navedeno implicira da kada osnivači poznaju svoj dominantni regulatorni fokus na individualnoj razini, kao i regulatorni fokus svog osnivačkog tima, mogu pristupiti onim investitorima s kojima potencijalno može doći do regulatornog uklapanja. Brojne studije su, prateći listu promotivnih

i preventivnih riječi (vidi u Gamache i sur., 2015), identificirale regulatorne fokuse izvršnih direktora analizom pisama izvršnog direktora dionicima i analizom sadržaja javnih izvještaja (napisanih od strane izvršnih direktora) (Gada i sur., 2021a; Mount i Baer, 2022; Scoresby i sur., 2021; Jiang i sur., 2022). Nastavno na navedeno, osnivački timovi mogu analizom relevantnih dokumenata ili primjerice LinkedIn profila ulagača u nove pothvate identificirati i selektirati one ulagače koji odgovaraju dominantnom regulatornom fokusu njihova osnivačkog tima jer literatura sugerira kako postoji značajno veća vjerojatnost ulaganja u pothvat u slučaju regulatornog uklapanja između ulagača i donositelja odluka poduzetničkog pothvata (Jiang i sur., 2022).

Naposljetku, nalazi ovog istraživanja mogu poslužiti i kao temelj za analizu konkurencije u kontekstu predviđanja poteza konkurencije s aspekta regulatornog fokusa donositelja odluka konkurenata. Primjerice, prateći istu sugestiju kao i za identifikaciju potencijalnih ulagača (Gamache i sur., 2015; Jiang i sur., 2022), identifikacijom regulatornih fokusa donositelja odluka konkurenata, osnivački timovi mogu biti informiraniji u kontekstu predviđanja poteza konkurenata.

### ***6.3.2. Preporuke poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima***

Rezultati istraživanja informiraju politike i strategije poduzetničkih inkubatora i akceleratora. Sukladno dosadašnjim nalazima, ovim istraživanjem se potvrđuje važnost regulatornog fokusa (Adomako, 2017; Kammerlander i sur., 2015; Tuncdogan i sur., 2017) i (ne)usklađenosti regulatornih fokusa na višim razinama istraživanja (Spanjol i sur., 2011), kao značajnog prethodnika ishoda na razini poduzeća. Nastavno na navedeno, poduzetnički inkubatori i akceleratori mogli bi uzeti u obzir kognitivno-motivacijska obilježja članova osnivačkog tima u kreiranju strategija pružanja podrške razvoju poslovnih modela pothvata. Naime, kako rezultati otkrivaju da su konkurentski intenzitet i relativna pozicija pothvata na tržištu granični uvjeti o kojima ovisi ponašanje poduzetničkih timova prilikom inovacije njihovih poslovnih modela (točnije, aktivatori su sklonosti inovacijama), bitno je uzeti u obzir njihove motivacijske sklonosti u dosezanju ciljeva, a ovisno o tim graničnim uvjetima.

Primjerice, poduzetnički inkubatori mogli bi izmjeriti regulatorni fokus članova osnivačkog tima pothvata koji pristupa inkubatoru te na taj način klasificirati nove pothvate prema strukturama osnivačkih timova na dominantno promotivne, dominantno preventivne i neusklađene timove, nastavno na koje mogu kreirati optimalne strategije potpore razvoja

poslovnog modela pothvata, a ovisno o intenzitetu industrije u kojoj pothvati posluju. Također, poduzetnički akceleratori mogu nastaviti s primjenom iste logike u kasnijim fazama poslovanja pothvata, uzimajući pritom u obzir i pozicije koje su pothvati zauzeli u industriji i razinu intenziteta konkurencije u industriji te sukladno njima prilagođavati strategiju podrške razvoju njihovih poslovnih modela. I u ovom slučaju, prilagođena pitanja iz skale o kroničnom regulatornom fokusu (Higgins i sur. (2001), tablica 14.) mogu pomoći poduzetničkim inkubatorima i akceleratorima u identifikaciji karakteristika motivacije članova osnivačkog tima pothvata prilikom dosezanja ciljeva u kontekstu upravljanja pothvatom.

Osim toga, a kao što je prethodno istaknuto, rezultati ovog istraživanja informiraju i politiku zapošljavanja novog osoblja u novim poduzetničkim pothvatima, što se primjenjuje i na strategije potpore pothvatima u periodima inkubacije i akceleracije. Poduzetnički inkubatori i akceleratori stoga mogu koristiti ista saznanja (navedena u preporukama poduzetničkim pothvatima) vezana za planiranje potpora pothvatima u kontekstu zapošljavanja novog osoblja koje optimalno pridonosi inovaciji poslovnih modela pothvata na način da se promatra regulatorno uklapanje (primjerice, ukoliko je pothvat vođen od strane osnivačkog tima s fokusom na promociju, ovisno o konkurentskom intenzitetu industrije i poziciji koju pothvat zauzima na tržištu, inkubatori i akceleratori mogu sugerirati pothvatima optimalnu politiku zapošljavanja).

### ***6.3.3. Preporuke za javne politike vezane za industrije s različitim razinama intenziteta konkurencije***

Brojne države u kontekstu razvoja svog gospodarstva aktivno razvijaju politike potpore razvijanja inovacija (primjerice, u vidu financiranja ili subvencioniranja).

Rezultati ovog istraživanja informiraju javne politike po pitanju značajnosti konkurentskog intenziteta industrija u kojima novi pothvati posluju. Primjerice, u visoko konkurentnim industrijama, skloniji inovacijama će biti usklađeni osnivački timovi s fokusom na prevenciju, dok će u nisko konkurentnim industrijama skloniji inovacijama biti usklađeni osnivački timovi s fokusom na promociju. Uzimajući u obzir nalaze ovog istraživanja, ali i prethodnih nalaza koji sugeriraju kako je uokvirivanje (engl. *framing*) prilika u kontekstu regulatornog fokusa značajno jer potencijalno vodi ka regulatornom uklapanju (Gilbert, 2006; Brielmaier i Friesl, 2023; Crowe i Higgins, 1997; Lee i Aaker, 2004), predlaže se formiranje projektnih natječaja uokvirivanjem istog koristeći promotivni ili pak preventivni okvir. Na taj način, u visoko konkurentnim industrijama, natječaji se mogu formirati da budu „privlačniji“ pothvatima s

fokusom na prevenciju, jer će se postići regulatorno uklapanje što pak aktivira pothvate s fokusom na prevenciju da se uključe u rizičnije (eksploracijske) aktivnosti, odnosno apliciraju na natječajne razvijanja inovacija u svom poslovanju.

Nadalje, iako rezultati pokazuju kako u situaciji intenzivne konkurencije pothvati s fokusom na prevenciju imaju više sklonosti inovacijama od timova s fokusom na promociju, navedeno ne znači kako timovi s fokusom na promociju neće također uključivati u nove projekte koji su eksterno financirani (već samo da će više internih resursa u toj situaciji alocirati u eksploatacijske aktivnosti). S obzirom da će, u kontekstu planiranja javnih politika za potporu inovacijama novih pothvata, timovi s fokusom na promociju (iako skloniji istim u situaciji niskog konkurentskog intenziteta) vjerojatno biti skloniji prijavljivanju na natječaje (jer prethodni nalazi sugeriraju njihovu generalnu sklonost inovacijama (Adomako, 2017; Liao i Long, 2018)), ovi nalazi sugeriraju u kojim situacijama (situaciji visokog konkurentskog intenziteta) treba apelirati na pothvate s fokusom na prevenciju te tako podići njihovu participaciju u razvoju inovacija. Naime, različite vrste inovacija zahtijevaju različite sposobnosti i vrijeme njihova razvoja (Chen i sur., 2018). Unatoč značajnoj razini sklonosti fokusa na promociju inovacijama, fokus na promociju isto tako preferira brzinu obavljanja zadataka (Förster i sur., 2003), kao i kraći period dosezanja ciljeva (Imai, 2012; Spanjol i sur., 2011), dok je fokusu na prevenciju svojstveno fokusirati se na sadašnjost (Tuncdogan i Dogan, 2020), na detalje (Förster i sur., 2008) te izvršiti detaljne i dubinske analize (provesti „due diligence“) (Gada i sur., 2021b), nauštrb brzine (Förster i sur., 2003) u kontekstu komercijalizacije inovacije. Prethodni nalazi ukazali su kako će fokusu na prevenciju trebati duže vremena u provedbi svojih projekata, bez obzira na pritiske okoline (Gada i sur., 2021a). Imajući ova saznanja na umu, u svrhu optimalnog planiranja i realizacije javnih politika potpore ovisno o vrsti inovacija (primjerice, različita područja zahtijevaju različiti period razvoja određenog prototipa koji može i ne mora prijeći u fazu komercijalizacije na tržištu), javne politike bi u konkurentno intenzivnim industrijama trebale apelirati na pothvate kojima je svojstveno da prilikom razvoja i implementacije, između ostalog, inovacije posvete pozornost na detalje, unatoč dužeg perioda razvoja određene inovacije. Javne politike potpore razvoju poslovnih modela novih pothvata bi na ovaj način uzele u obzir važne prethodnike koji determiniraju njihovo ponašanje, dodatno potakle pothvate s fokusom na prevenciju na korištenje potpora za optimalnu razinu inovacije njihovih poslovnih modela te kreirale kvalitetnije potpore gospodarskim subjektima ovisno o vrstama inovacija.

## 6.4. Zaključak

Teorija i praksa ukazuju na važnost istraživanja novih poduzetničkih pothvata koji imaju potencijal za disrupciju tržišta zbog njihova karakterističnog fokusa na inovaciju, kao i da se sve veći broj poduzetničkih pothvata osniva od strane timova (Senyard, 2015). Brojni su primjeri pothvata koji su svojevremeno osnovani od strane timova, a koji su imali brzi rast te proširili svoje poslovanje na globalno tržište značajno mijenjajući dotadašnja etablirana tržišta, poput Yahooa, Googlea, Applea ili Twittera (Business Insider, 2016).

Opsežan pregled literature ukazao je na važnost istraživanja poduzetničkih osnivačkih timova novih pothvata (Bolzani i sur., 2019; de Mol i sur., 2015; Shepherd i sur., 2021), kao i uloge sličnosti ili različitosti osobnosti članova osnivačkih timova u kontekstu motivacije prilikom dosezanja ciljeva (Higgins i Pinelli, 2020). Stabilna osobina koju svaki donositelj odluka ima u kontekstu motivacije prilikom dosezanja ciljeva naziva se regulatorni fokus, a postoje dvije odvojene i neovisne samo-regulacijske orijentacije: promocija i prevencija (Higgins, 1997) te se ovim istraživanjem ispitalo kako osnivački timovi donose odluke ovisno o tome imaju li međusobno usklađen ili neusklađen regulatorni fokus.

Poduzetnički pothvati u inicijalnim fazama poslovanja trebaju osigurati i rast i opstanak na tržištu što podrazumijeva da razvoj svojih poslovnih modela temelje na istovremenoj inovaciji i prilagodbi poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017). No, kako je fokus na inovaciju onaj aspekt koji vodi do potencijalne disrupcije etabliranih tržišta, a bilo koja poduzetnička aktivnost predstavlja izbor u vidu daljnjeg razvoja poslovnog modela, svrha doktorskog rada bila je steći uvide u potencijalnu vezu između (ne)usklađenosti regulatornih fokusa (promocije i prevencije) članova osnivačkog tima poduzetničkog pothvata i sklonosti ka inovaciji poslovnih modela u inicijalnim fazama poslovanja.

S obzirom da novi poduzetnički pothvati u početnim fazama poslovanja trebaju opstati na tržištu, pretpostavilo se kako značajnu pozornost (Ocasio, 1997) prilikom donošenja odluka pridaju jasnim naznakama iz okoline (Marcel i sur., 2010) poput intenziteta konkurencije i relativne pozicije na tržištu. Kako literatura ukazuje da su situacijski čimbenici važan prethodnik inovacije poslovnih modela (Foss i Saebi, 2017; Zhang i sur., 2021) te uzimajući u obzir da se radi o važnim referentnim točkama na temelju kojih se donositelji odluka s različitim regulatornim fokusima drukčije ponašaju (Higgins i Liberman, 2018; Higgins i Pinelli, 2020), u ovom istraživanju uzeli su se u obzir i situacijski čimbenici na koje novi poduzetnički pothvati obraćaju pozornost (Ocasio, 1997), točnije konkurentski intenzitet i relativna pozicija na tržištu



jer se radi o vidljivim i jasnim naznakama okoline (Marcel i sur., 2010) koje informiraju osnivački tim prilikom donošenja odluka.

Prvi dio rada pružio je teorijski okvir i dao opsežan pregled literature temeljem kojega su definirane četiri istraživačke hipoteze koje su pretpostavljale razlike između intenziteta sklonosti inovaciji poslovnih modela kod različitih vrsta osnivačkih timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa njihovih članova (usklađenog tima s fokusom na promociju, usklađenog tima s fokusom na prevenciju i neusklađenog tima), ovisno o razinama intenziteta konkurencije industrije u kojoj pothvat posluje i poziciji koju pothvat zauzima na tržištu. Drugi dio rada detaljno je predstavio proceduru i rezultate empirijskog istraživanja koje je provedeno metodom kvazi-eksperimentalnog dizajna koristeći metodu aktivnog igranja uloga u poslovnoj simulaciji u kojoj su osnivački timovi upravljali pothvatom, donoseći odluke o razvoju svojih poslovnih modela u osam kvartala poslovanja. Istraživanje je provedeno u razdoblju od dvije akademske godine na studentima diplomskog studija Poslovne ekonomije na javnom sveučilištu u Hrvatskoj, a model je testiran korištenjem hijerarhijske višestruke linearne regresije.

Rezultati su pokazali kako postoje značajne razlike u sklonosti inovaciji poslovnih modela kod različitih vrsta timova prema (ne)usklađenosti regulatornih fokusa njihovih članova, koje pak ovise o konkurentskom intenzitetu industrije i relativnoj poziciji pothvata na tržištu. Točnije, kada je konkurencija intenzivna, najvišu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela ima usklađeni tim s fokusom na prevenciju, a najmanju usklađeni tim s fokusom na promociju i obrnuto u situaciji niskog konkurentskog intenziteta. Također, kada pothvat zauzima bolju poziciju na tržištu (leadersku poziciju ili poziciju bliže leaderskoj poziciji), najvišu razinu sklonosti inovaciji poslovnih modela ima usklađeni tim s fokusom na prevenciju, a najmanju usklađeni tim s fokusom na promociju i kada nema leadersku poziciju. Iako se očekivalo suprotno, rezultati su pokazali kako ne postoji značajan izravan učinak (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova osnivačkog tima na inovaciju njihovih poslovnih modela, kao i da (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkog tima ne ovisi istovremeno o konkurentskom intenzitetu i relativnoj poziciji na tržištu.

Također, rezultati ovog istraživanja pokazali su da se neusklađeni timovi značajno razlikuju od usklađenih timova s fokusom na promociju po pitanju inovacije njihovih poslovnih modela kada imaju bolju tržišnu poziciju, što pak predstavlja jedan od prvih nalaza o načinu donošenja odluka kod upravljačkih timova s različitim samo-regulacijskim orijentacijama te kao takvi predstavljaju temelj za buduća istraživanja ovih timova. Naime, literatura ističe važnost

ravnoteže između fokusa na promociju i prevenciju prilikom upravljanja (Kammerlander i sur., 2015; Neill i sur., 2023; Taylor-Bianco i Schermerhorn, 2006) te kako poduzetnici mogu profitirati od kombinacije visokog fokusa na promociju i prevenciju (Brockner i sur., 2004; Baron, 2004), kao i da je upravljanje s kombinacijom fokusa na promociju i fokusa na prevenciju najodrživija opcija za poduzeće (Kark i Van Dijk, 2019) jer vodi ka optimalnoj alokaciji resursa između eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti (Kammerlander i sur., 2015).

Temeljni znanstveni doprinos ovog rada je u ispitivanju uloge regulatornog fokusa članova osnivačkih timova kao važnog prethodnika prilikom donošenja odluka poduzetničkih timova (de Mol i sur., 2015; Klotz i sur., 2014), uzimajući u obzir situacijske čimbenike te pružanju novih uvida u prirodu odnosa regulatornog fokusa i inovacije poslovnih modela. Shodno navedenom, pridonosi širenju teorije regulatornog fokusa, literature poduzetništva i literature strateškog upravljanja. Također, ovo istraživanje predlaže novu operacionalizaciju konkurentskog intenziteta u istraživanju regulatornog fokusa koja uzima u obzir i referentne točke na razini poduzeća (Higgins i Liberman, 2018) i objektivno mjeri intenzitet konkurencije u industriji naspram dosadašnjih perceptivnih mjera (Kammerlander i sur., 2015; Adomako, 2017; Tuncdogan i sur., 2017). Sukladno navedenom, otvara novi prostor za unaprjeđenje operacionalizacije konkurentskog intenziteta u daljnjim istraživanjima regulatornog fokusa kao značajne pretpostavke za donošenje odluka u osnivačkim timovima.

Zaključno, kao jedno od rijetkih istraživanja koje istražuje (ne)usklađenost regulatornih fokusa članova osnivačkih timova novih poduzetničkih pothvata u kontekstu inovacije njihovih poslovnih modela, pritom uzimajući u obzir važne situacijske čimbenike, ova doktorska disertacija doprinosi novim važnim spoznajama znanstvenoj literaturi poduzetništva i strateškog upravljanja koristeći konstrukt regulatornog fokusa iz područja psihologije koji objašnjava način donošenja odluka osnivačkih timova poduzetničkih pothvata.

## POPIS LITERATURE

- Abebe, M. i Angriawan, A., 2014. Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), str. 339-345.
- Achtenhagen, L., Melin, L. i Naldi, L., 2013. Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), str. 427-442.
- Acs, Z. i Armington, C., 2004. Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities. *Regional Studies*, 38(8), str. 911-927.
- Adomako, S., 2017. CEOs' regulatory foci and firm-level product innovativeness in competitive environments. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 32(5), str. 640-651.
- Adomako, S., Opoku, R. i Frimpong, K., 2017. The Moderating Influence of Competitive Intensity on the Relationship between CEOs' Regulatory Foci and SME Internationalization. *Journal of International Management*, 23(3), str. 268-278.
- Agarwal, R., Croson, R. i Mahoney, J., 2010. The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), str. 413-437.
- Agnihotri, A. i Bhattacharya, S., 2020. Chief Executive Officer Regulatory Focus and Competitive Action Frequency. *Group i Organization Management*. 46(5), str. 931-962.
- Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L. i Jansen, J., 2017. Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit and complexity of decision-making. *Journal of Management Studies*, 54(2), str. 209-237.
- Aiken, L. i West, S., 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. 1. izdanje ur. Raymond R. Reno, Newbury Park: Sage Publications.
- Alexiev, A., Jansen, J., van den Bosch, F. i Volberda, H., 2010. Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47, str. 1343-1364.
- Alvarez, S. i Barney, J., 2007. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), str. 11-26.
- Amaldoss, W. i Staelin, R., 2010. Cross-function and same-function alliances: How does alliance structure affect the behavior of partnering firms?. *Management Science*, 56 (2), str. 302-317.
- Amit, R. i Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), str. 493-520.
- Amit, R. i Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), str. 41-49.
- Andrevski, G. i Ferrier, W., 2019. Does It Pay to Compete Aggressively? Contingent Roles of Internal and External Resources. *Journal of Management*, 45(2), str. 620-644.
- Andries, P., Debackere, K. i van Looy, B., 2013. Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), str. 288-310.
- Anning-Dorson, T., Nyamekye, M. i Odoom, R., 2017. Effects of regulations and competition on the innovativeness-performance relationship: Evidence from the financial services industry. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), str. 925-943.

- Arend, R., 2016. Entrepreneurs as sophisticated iconoclasts: Rational rule-breaking in an experimental game. *Journal of Small Business Management*, 54(1), str. 319-340.
- Artinger, S. i Powell, T., 2016. Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37(6), str. 1047-1064.
- Aspara, J., Hietanen, J. i Tikkanen, H., 2010. Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), str. 39-56.
- Astivia, O.L. i Zumbo, B.D., 2019. Heteroskedasticity in Multiple Regression Analysis: What it is, How to Detect it and How to Solve it with Applications in R and SPSS. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 24(1).
- Athanassiou, N., Crittenden, W., Kelly, L. i Marquez, P., 2002. Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), str. 139-150.
- Atuahene-Gima, K., 1996. Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), str. 93-103.
- Atuahene-Gima, K. i Ko, A., 2014. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), str. 54-74.
- Auh, S. i Menguc, B., 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), str. 1652-1661.
- Baas, M., De Dreu, C. i Nijstad, B., 2011. When prevention promotes creativity: the role of mood, regulatory focus and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), str. 794-809.
- Banbury, C. i Mitchell, W., 1995. The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16(S1), str. 161-182.
- Baron, R., 2004. Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. *Journal of Business Venturing*, 19(2), str. 169-172.
- Bastian, B. i Zucchella, A., 2022. Entrepreneurial metacognition: a study on nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, str. 1775-1805.
- Beersma, B., Homan, A., Van Kleef, G. i De Dreu, C., 2013. Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), str. 194-203.
- Bell, D., 1982. Regret in decision making under uncertainty. *Operational Research*, 30(5), str. 961-981.
- Bello, D., Leung, K., Radebaugh, L., Tung, R.L. i van Witteloostuijn, A. 2009. From the editors: Student samples in international business research. *Journal of International Business Studies*, 40(3), str. 361-364.
- Benner, M. i Tushman, M., 2001. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), str. 238-256.
- Blank, T., 2023. Do founding team motivation types matter for student startups' survival? Self-oriented, other-oriented, and diverse motivations in academic incubators. *Journal of Technology Transfer*. str. 1-18.

- Blank, T. i Naveh, E., 2019. Competition and Complementation of Exploration and Exploitation and the Achievement of Radical Innovation: The Moderating Effect of Learning Behavior and Promotion Focus. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 66(4), str. 598-612.
- Bock, A., Opsahl, T., George, G. i Gann, D., 2012. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), str. 279-305.
- Boeker, W. i Karichalil, R., 2002. Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), str. 818-826.
- Bolinger, M., Josefy, M., Stevenson, R. i Hitt, M., 2022. Experiments in Strategy Research: A Critical Review and Future Research Opportunities. *Journal of Management*, 48(1), str. 77-113.
- Bolzani, D., Fini, R., Napolitano, S. i Toschi, L., 2019. Entrepreneurial Teams: An Input-Process-Outcome Framework. *Foundations And Trends In Entrepreneurship*, 15(2), str. 56-258.
- Boone, J., 2001. Intensity of competition and the incentive to innovate. *International Journal of Industrial Organization*, 19(5), str. 705-726.
- Boone, J., 2008. A New Way to Measure Competition. *The Economic Journal*, 118(531), str. 1245-1261.
- Brendl, C. i Higgins, E., 1996. Principles of Judging Valence: What Makes Events Positive or Negative?. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, str. 95-160.
- Breusch, T.S. i Pagan A.R., 1979. A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. *Econometrica*, 47(5), str. 1287-1294.
- Brielmaier, C. i Friesl, M., 2023. The attention-based view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), str. 99-129.
- Brinckmann, J. i Hoegl, M., 2011. Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology-based firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), str. 37-57.
- Brinckmann, J., Salomo, S. i Gemuenden, H., 2011. Financial management competence of founding teams and growth of new technology-based firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), str. 217-243.
- Brockner, J. i Higgins, E., 2001. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), str. 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E. i Low, M., 2004. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), str. 203-220.
- Brown, T., 2006. *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bryant, P., 2009. Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(5), str. 505-518.
- Burmeister, K. i Schade, C., 2007. Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing*, 22(3), str. 340-362.
- Burmeister-Lamp, K., Lévesque, M. i Schade, C., 2012. Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 27(4), str. 456-476.

- Burton, M., Colombo, M. G., Rossi-Lamastra, C. i Wasserman, N., 2019. The organizational design of entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Special Issue, str. 1-13.
- Busenitz, L. i Barney, J., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), str. 9-30.
- Business Insider, 2016. *10 insanely successful co-founders and why their partnerships worked*. [Online] Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/10-successful-cofounders-and-why-their-partnerships-worked> [Pristupljeno: 15. srpnja 2022].
- Byrnes, J., Miller, D. i Schafer, W., 1999. Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), str. 367-383.
- Calder, B., Phillips, L. i Tybout, A., 1981. Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, 8(2), str. 197-207.
- Callaway, M., Marriott, R. i Esser, J., 1985. Effects of Dominance on Group Decision Making: Toward a Stress-Reduction Explanation of Groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), str. 949-952.
- Carland, J. i Carland Jr., J., 2012. A model of shared entrepreneurial leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), str. 71-81.
- Casadesus-Masanell, R. i Zhu, F., 2013. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), str. 464-482.
- Caves, R., Fortunato, M. i Ghemawat, P., 1984. The Decline of Dominant Firms, 1905-1929. *The Quarterly Journal of Economics*, 99(3), str. 523-546.
- Cerqueti, R., Lucarelli, C., Marinelli, N. i Micozzi, A., 2020. Teams in new ventures: gender, human capital and motivation. *International Journal Of Gender And Entrepreneurship*, 12(2), str. 145-171.
- Cesario, J., Grant, H. i Higgins, T., 2004. Regulatory fit and persuasion: transfer from “feeling right”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), str. 388-404.
- Chandy, R., Prabhu, J. i Antia, K., 2003. What Will the Future Bring? Dominance, Technology Expectations, and Radical Innovation. *Journal of Marketing*, 67(3), str. 1-18.
- Charitou, C. i Markides, C., 2003. Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), str. 55-63.
- Chen, J., Lim, W., Tan, B. i Ling, H., 2018. The Role of Functional Diversity, Collective Team Identification, and Task Cohesion in Influencing Innovation Speed: Evidence From Software Development Teams. *Journal of Global Information Management*, 26(2), str. 163-192.
- Chen, S., Bu, M., Wu, S. i Liang, X., 2015. How does TMT attention to innovation of Chinese firms influence firm innovation activities? A study on the moderating role of corporate governance. *Journal of Business Research*, 68(5), str. 1127-1135.
- Chen, Z., Chen, Z., Yu, Y. i Huang, S., 2020. How Shared Leadership in Entrepreneurial Teams Influences New Venture Performance: A Moderated Mediation Model. *Journal Of Leadership i Organizational Studies*, 27(4), str. 406-418.
- Chesbrough, H., 2007. Business model innovation: It’s not just about technology anymore. *Strategy i Leadership*, 35(6), str. 12-17.

- Chesbrough, H., 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), str. 354-363.
- Christensen, C., 2006. The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), str. 39-55.
- Christensen, C. i Bower, J., 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), str. 197-218.
- Christensen, C., Johnson, M. i Rigby, D., 2002. Foundation for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *Sloan Management Review*, 43(3), str. 22-31.
- Chung, T. i Low, A., 2022. CEO regulatory focus and myopic marketing management. *International Journal of Research in Marketing*, 39(1), str. 247-267.
- Clarke, J., Cornelissen, J. i Healey, M., 2019. Actions speak louder than words: How figurative language and gesturing in entrepreneurial pitches influences investment judgments. *Academy of Management Journal*, 62(2), str. 335-360.
- Clarysse, B., Knockaert, M., Lockett i A., 2007. Outside board members in high tech start-ups. *Small Business Economics*, 29(3), str. 243-259.
- Clauss, T., 2017. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), str. 385-403.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. i Aiken, L., 2002. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3. izdanje. New York: Routledge.
- Collins, D., 2016. *Harvard Business Review*. [Online] Dostupno na: <https://hbr.org/2016/03/lean-strategy> [Pristupljeno: 7. veljače 2018].
- Colombo, M., De Massis, A., Piva, E., Rossi-Lamastra, C. i Wright, M., 2014. Sales and employment changes in entrepreneurial ventures with family ownership: Empirical evidence from high-tech industries. *Journal of Small Business Management*, 52(2), str. 226-245.
- Colquitt, J., 2008. Publishing laboratory research in AMJ: A question of when, not if. *Academy of Management Journal*, 51(4), str. 616-620.
- Conduit, J. i Mavondo, F., 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), str. 11-24.
- Cooper, D., Peake, W. i Watson, W., 2016. Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 54(4), str. 1038-1058.
- Corrocher, N. i Lenzi, C., 2022. Exploring the sources of knowledge diversity in founding teams and its impact on new firms' innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, 32(4), str. 1091-1118.
- Creswell, J. i Creswell, J., 2018. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. izdanje. London: SAGE Publications.
- Crowe, E. i Higgins, E., 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), str. 117-132.
- Cui, A., Griffith, D. i Cavusgil, S., 2005. The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3), str. 32-53.

- Daily, C., McDougall-Covin, P., Covin, J. i Dalton, D., 2002. Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28(3), str. 387-412.
- Dai, Y., Byun, G. i Ding, F., 2019. The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 43(3), str. 505-528.
- Dai, Y., Du, K., Byun, G. i Zhu, X., 2017. Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems. *Journal Of Business Research*, 75, str. 77-85.
- DaSilva, C. i Trkman, P., 2014. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), str. 379-389.
- Das, T. i Kumar, R., 2011. Regulatory focus and opportunism in the Alliance Development Process. *Journal of Management*, 37(3), str. 682-708.
- Dawson, J. i Richter, A., 2006. Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of a Slope Difference Test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), str. 917-926.
- de Mol, E., Khapova, S. i Elfring, T., 2015. Entrepreneurial team cognition: A review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), str. 232-255.
- Debruyne, M., Frambach, R. i Moenaert, R., 2010. Using the Weapons You Have: The Role of Resources and Competitor Orientation as Enablers and Inhibitors of Competitive Reaction to New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), str. 161-178.
- Delmar, F. i Shane, S., 2006. Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), str. 215-247.
- Demil, B. i Lecocq, X., 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), str. 227-246.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. i Halkias, G., 2023. *Taking The Fear Out Of Data Analysis: Completely Revised, Significantly Extended And Still Fun*. 2 izdanje. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Døjbak Håkonsson, D., Kjær Eskildsen, J., Argote, L., Mønster, D., Burton, R. i Obel, B., 2016. Exploration versus exploitation: Emotions and performance as antecedents and consequences of team decisions. *Strategic Management Journal*, 37(6), str. 985-1001.
- Dopfer, M., Fallahi, S., Kirchberger, M. i Gassmann, O., 2017. Adapt and strive: how ventures under resource constraints create value through business model adaptations. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), str. 233-246.
- Dufays, F. i Huybrechts, B., 2016. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34(6), str. 777-796.
- Eagly, A., 2009. The his and hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender. *American Psychologist*, 64(8), str. 644-658.
- Eesley, C., Hsu, D. i Roberts, E., 2014. The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), str. 1798-1817.



- Faddegon, K., Ellemers, N. i Scheepers, D., 2009. Eager to be the best, or vigilant not to be the worst: The emergence of regulatory focus in disjunctive and conjunctive group tasks. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12(5), str. 653-671.
- Feigenbaum, A. i Thomas, H., 1988. Attitudes towards risk and the risk-return paradox: Prospect theory explanations. *Academy of Management Journal*, 31(1), str. 85-106.
- Ferrier, W., Smith, K. i Grimm, C., 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(2), str. 372-388.
- Field, A., 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. 3. izdanje. London: SAGE.
- Field, E., Jayachandran, S. i Pande, R., 2010. Do traditional institutions constrain female entrepreneurship? A field experiment on business training in India. *The American Economic Review*, 100(2), str. 125-129.
- Figner, B., Mackinlay, R., Wilkening, F. i Weber, E., 2009. Affective and deliberative processes in risky choice: Age differences in risk taking in the Columbia Card Task. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(3), str. 709-730.
- Fisher, G., Stevenson, R., Neubert, E., Burnell, D. i Kuratko, D., 2020. Entrepreneurial Hustle: Navigating Uncertainty and Enrolling Venture Stakeholders through Urgent and Unorthodox Action. *Journal of Management Studies*, 57(5), str. 1002-1036.
- Fiske, D., 1949. Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), str. 329-344.
- Fitzsimmons, J. i Douglas, E., 2011. Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26(4), str. 431-440.
- Florack, A. i Hartmann, J., 2007. Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), str. 626-632.
- Fornell, C. i Larcker, D., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), str. 39-50.
- Förster, J., Higgins, E. i Bianco, A., 2003. Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 90(1), str. 148-164.
- Förster, J., Liberman, N. i Kuschel, S., 2008. The effect of global versus local processing styles on assimilation versus contrast in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), str. 579-599.
- Foss, N. i Saebi, T., 2017. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), str. 200-227.
- Friedman, R. i Förster, J., 2001. The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), str. 1001-1013.
- Fuel, P., Pardo-del-Val, M. i Revuelto-Taboada, L., 2022. Does the ideal entrepreneurial team exist?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, str. 1263-1289.
- Gada, V., Goyal, L. i Popli, M., 2021a. Earnouts in M&A deal structuring: The impact of CEO prevention focus. *Journal of International Management*, 27(1), str. 100825.

- Gada, V., Popli, M. i Malhotra, S., 2021b. Time to complete the due diligence phase in mergers and acquisitions: impact of CEO psychological characteristics. *Applied Economics*, 53(50), str. 5812-5825.
- Gamache, D., McNamara, G., Mannor, M. i Johnson, R., 2015. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), str. 1261-1282.
- Ganotakis, P. i Love, J., 2012. Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43(8), str. 693-718.
- Gary, M. i Wood, R., 2011. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), str. 569-594.
- Gary, M., Yang, M., Yetton, P. i Stermand, J., 2017. Stretch Goals and the Distribution of Organizational Performance. *Organization Science, Articles in Advance*, 28(3), str. 1-16.
- Gaskin, J., 2022. *Stat-wiki*. [Online] Dostupno na: <http://statwiki.gaskination.com/index.php/EFA> [Pristupljeno: 12. svibnja 2023].
- George, G. i Bock, A., 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Journal of Entrepreneurship: Theory i Practice*, 35(1), str. 83-111.
- Ghezzi, A. i Cavallo, A., 2020. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, str. 519-537.
- Giachetti, C. i Dagnino, G., 2014. Detecting The Relationship Between Competitive Intensity And Firm Product Line Length: Evidence From The Worldwide Mobile Phone Industry. *Strategic Management Journal*, 35(9), str. 1398-1409.
- Giacomantonio, M., ten Velden, F., De Cristofaro, V. i Beersma, B., 2019. When information about one's counterpart matters. *International Journal of Conflict Management*, 31(2), str. 221-240.
- Gibson, C. i Birkinshaw, J., 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), str. 209-226.
- Gilbert, C., 2006. Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist?. *Organization Science*, 17(1), str. 150-167.
- Glaveli, N., Galanou, A., Koliass, G. i Karamanis, K., 2023. We are different and yet the same: the role of CEOs' regulatory focus and attention in SMEs' innovation orientation preferences. *International Journal of Entrepreneurial Behavior i Research*, 29(5), str. 1158-1180.
- Goldberg, L., 1990. An Alternative Description of Personality - The Big 5 Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), str. 1216-1229.
- Goldfarb, A., Tucker, C. i Wang, Y., 2022. Conducting Research in Marketing with Quasi-Experiments. *Journal of Marketing*, 86(3), str. 1-20.
- Gordon, M., Slade, L. i Schmitt, N., 1987. Student guinea pigs: Porcine predictors and particularistic phenomena. *Academy of Management Review*, 12(1), str. 160-163.
- Gottfredson, R. i Reina, C., 2020. Exploring why leaders do what they do: An integrative review of the situation-trait approach and situation-encoding schemas. *The Leadership Quarterly*, 31(1), p. 101373.
- Grewal, R. i Tansuhaj, P., 2001. Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), str. 67-80.

- Guckenbiehl, P. i de Zubielqui, G., 2022. Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), str. 150-177.
- Gupta, A., Smith, K. i Shalley, C., 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), str. 693-706.
- Hair Jr., J., Hult, G., Ringle, C. i Sarstedt, M., 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2. izdanje. Los Angeles: SAGE.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. i Anderson, R., 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7. izdanje. New York: Pearson.
- Hajiheydari, N., Talafidaryani, M., Khabiri, S. i Salehi, M., 2019. Business model analytics: technically review business model research domain. *Foresight*, 21(6), str. 654-679.
- Halvorsen, R. i Palmquist, R., 1980. The Interpretation of Dummy Variables in Semilogarithmic Equations. *American Economic Review*, 70(3), str. 474-475.
- Hambrick, D. i Mason, P., 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), str. 193-206.
- Han, J., Kim, N. i Srivastava, R., 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4), str. 30-45.
- Hashai, N. i Markovich, S., 2017. Market Entry by High Technology Startups: The Effect of Competition Level and Startup Innovativeness. *Strategy Science*, 2(3), str. 141-160.
- Haveman, H., 1993. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), str. 593-627.
- Hayes, A., 2022. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3. izdanje. New York: The Guilford Press.
- Healey, M., Bleda, M. i Querbes, A., 2021. Opportunity evaluation in teams: A social cognitive model. *Journal Of Business Venturing*, 36(4), p. 106128.
- Hensel, R. i Visser, R., 2018. Shared leadership in entrepreneurial teams: the impact of personality. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior i Research*, 24(6), str. 1104-1119.
- Herzenstein, M., Posavac, S. i Brakus, J., 2007. Adoption of new and really new products: The effects of self-regulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research*, 44(2), str. 251-260.
- He, Z. i Wong, P., 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), str. 481-494.
- Higgins, E., 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), str. 1280-1300.
- Higgins, E., 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In: M. Zanna, ur. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, str. 1-46.
- Higgins, E., 2000. Making a Good Decision: Value from Fit. *American Psychologist*, 55(11), str. 1217-1230.
- Higgins, E., 2005. Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), str. 209-213.

- Higgins, E. i Cornwell, J., 2016. Securing foundations and advancing frontiers: prevention and promotion effects on judgment i decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, str. 56-67.
- Higgins, E., Friedman, R., Harlow, R., Idson, L., Ayduk, O. i Taylor, A., 2001. Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), str. 3-23.
- Higgins, E. i Liberman, N., 2018. The Loss of Loss Aversion: Paying Attention to Reference Points. *Journal of Consumer Psychology*, 28(3), str. 523-532.
- Higgins, E. i Pinelli, F., 2020. Regulatory Focus and Fit Effects in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, str. 25-48.
- Higgins, E. i Silberman, I., 1998. Development of Regulatory Focus: Promotion and Prevention as Ways of Living. U: J. Heckhausen i C. Dweck, ur. *Motivation and Self-Regulation across the Life Span*. New York: Cambridge University Press, str. 78-113.
- Hmieleski, K. i Baron, R., 2008. Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), str. 285-299.
- Hoang, G., Luu, T., Nguyen, T., Thi Tang, T. i Pham, N., 2023. Entrepreneurial leadership fostering service innovation in the hospitality firms: the roles of knowledge acquisition, market-sensing capability and competitive intensity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. U tisku.
- Hofstede, G., 2023. *Hofstede Insights Center*. [Online] Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/> [Pristupljeno: 28. listopada 2023].
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H. i van Praag, M., 2013. The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), str. 1514-1528.
- Hoogendoorn, S., Parker, S. i Van Praag, M., 2017. Smart or diverse startup teams? Evidence from a field experiment. *Organization Science*, 28(6), str. 1010-1028.
- Hsu, D., Simmons, S. i Wieland, A., 2017. Designing Entrepreneurship Experiments: A Review, Typology, and Research Agenda. *Organizational Research Methods*, 20(3), str. 379-412.
- Huang, C. i Zheng, W., 2022. CEO Regulatory Focus, Analysts' Optimism Bias, and Firm Strategic Change: Evidence From Chinese-Listed Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, p. 813920.
- Huang, S., Battisti, M. i Pickernell, D., 2021. CEO regulatory focus as the microfoundation of organizational ambidexterity: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 125, str. 26-38.
- Huang, S., Battisti, M. i Pickernell, D., 2023. The roles of innovation strategy and founding team diversity in new venture growth. *Journal of Business Research*, 158, p. 113653.
- Hubro Education, 2021. *Hubro Marketing Simulation*. [Online] Dostupno na: <https://hubro.education/en/hubro-marketing-simulation> [Pristupljeno: 8. kolovoza 2021].
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R., Hodgkinson, I. i Lee, Y., 2020. Strategic Entrepreneurship Behaviours and the Innovation Ambidexterity of Young Technology-Based Firms in Incubators. *International Small Business Journal*, 39(2), str. 1-26.

- Hu, L., Gu, J., Wu, J. i Lado, A., 2018. Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, str. 129-148.
- Huovinen, S. i Pasanen, M., 2010. Entrepreneurial and management teams: What makes the difference?. *Journal Of Management i Organization*, 16(3), str. 436-453.
- Idson, L., Liberman, N. i Higgins, E., 2000. Distinguishing gains from nonlosses and losses from nongains: a regulatory focus perspective on hedonic intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), str. 252-274.
- Ilyas, I., Kammerlander, N., Turturea, R. i van Essen, M., 2023. When Business Model Innovation Creates Value for Companies: A Meta-Analysis on Institutional Contingencies. *Journal of Management Studies*, p. 12966.
- Imai, R., 2012. *Promotion-focused and Prevention-focused? Regulatory Focus Ambidexterity and its Effects on Team Processes and Outcomes*. [Online] Dostupno na: <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/12660> [Pristupljeno: 5. veljače 2021].
- Jaccard, J. i Turrisi, R., 2003. *Interaction Effects in Multiple Regression*. 2. izdanje. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. i Volberda, H., 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), str. 1661-1674.
- Jaworski, B. i Kohli, A., 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), str. 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. i Sahay, A., 2000. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), str. 45-54.
- Jermias, J., 2008. The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), str. 71-86.
- Jhangiani, R., Chiang, I.-C., Cuttler, C. i Leighton, D., 2019. *Research Methods in Psychology*. 4. izdanje. Kwantlen Polytechnic University.
- Jiang, S., Li, G., Liu, H., Xiong, J., Chakraborty, S., 2022. Feeling Right: Regulatory Fit Theory and Early-Stage Entrepreneurial Investment Decisions. *Entrepreneurship Research Journal*, str. 1-24.
- Jiang, W., Wang, L., Chu, Z. i Zheng, C., 2019. How Does CEO Regulatory Focus Matter? The Impacts of CEO Promotion and Prevention Focus on Firm Strategic Change. *Group i Organization Management*, 45(3), str. 386-416.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N., Kellermanns, F., Crook, T. i Xi, J., 2017. Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), str. 743-771.
- Johnson, M., Christensen, C. i Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), str. 50-59.
- Johnson, P., Smith, M., Wallace, J., Hill, A. i Baron, R., 2015. A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), str. 1501-1529.

- Johnson, P. i Wallace, J., 2011. Increasing individual and team performance in an organizational setting through the situational adaptation of regulatory focus. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(3), str. 190-201.
- Johnson, R., Lin, S.-H., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. i Esformes, E., 2017. Consequences of regulatory fit for leader-follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), str. 379-406.
- Kahneman, D. i Tversky, A., 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), str. 263-292 .
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. i Fueglistaller, U., 2015. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), str. 582-602.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. i Higgins, E., 2018. We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding. *The Academy of Management Journal*, 61(2), str. 586-614.
- Kark, R. i Van Dijk, D., 2007. Motivation to lead, motivation to follow: The role of self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), str. 500-528.
- Kark, R. i Van Dijk, D., 2019. Keep Your Head in the Clouds and Your Feet on the Ground: A Multifocal Review of Leadership-Followership Self-Regulatory Focus. *Academy of Management Annals*, 13(2), str. 509-546.
- Kashmiri, S., Gala, P. i Nicol, C., 2019. Seeking pleasure or avoiding pain: Influence of CEO regulatory focus on firms' advertising, R&D, and marketing controversies. *Journal of Business Research*, 105, str. 227-242.
- Katsikeas, C., Auh, S., Spyropoulou, S. i Menguc, B., 2018. Unpacking the Relationship between Sales Control and Salesperson Performance: A Regulatory Fit Perspective. *Journal of Marketing*, 82(3), str. 45-69.
- Kidder, D., 2002. The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), str. 629-648.
- Kilduff, G., Elfenbein, H. i Staw, B., 2010. The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), str. 943-969.
- Klein, K., Buhl Conn, A., Brent Smith, D. i Speer Sorra, J., 2001. Is Everyone in Agreement? An Exploration of Within-Group Agreement in Employee Perceptions of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), str. 3-16.
- Klotz, A., Hmieleski, K., Bradley, B. i Busenitz, L., 2014. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), str. 226-255.
- Knapp, M., Breitenacker, R. i Khan, M., 2015. Achievement motivation diversity and entrepreneurial team performance: the mediating role of cohesion. *European Journal Of International Management*, 9(5), str. 593-613.
- Kollmann, T., Stockmann, C., Meves, Y. i Kensbock, J., 2017. When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), str. 843-859.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N. i Mole, K., 2018. Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), str. 413-427.

- Kotler, P. i Keller, K., 2016. *Marketing Management*. 15. izdanje. Pearson.
- Koudstaal, M., Sloof, R. i van Praag, C., 2015. Risk, uncertainty and entrepreneurship: Evidence from a large lab-in-the-field experiment. *Management Science*, 62(10), str. 2897-2915.
- Koumbarakis, P., Bergmann, H. i Volery, T., 2021. The impact of founder's regulatory focus on the process of firm birth and firm abandonment. *Management Decision*, 59(5), str. 919-937.
- Kraft, P. i Bausch, A., 2016. How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), str. 687-707.
- Kristinsson, K., Candi, M. i Sæmundsson, R., 2016. The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. *Long Range Planning*, 49(4), str. 464-476.
- Kulins, C., Leonardy, H. i Weber, C., 2016. A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, 69(4), str. 1437-1441.
- Kumar, N., Scheer, L. i Kotler, P., 2000. From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), str. 129-142.
- Lambert, S. i Davidson, R., 2013. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), str. 668-681.
- Lanaj, K., Chang, C.-H. i Johnson, R., 2012. Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* © 2012 American Psychological Association, 138(5), str. 998-1034.
- Lavie, D., Stettner, U. i Tushman, M., 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), str. 109-155.
- Lee, A. i Aaker, J., 2004. Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), str. 205-218.
- Lee, A., Aaker, J. i Garder, W., 2000. The pleasures and pains of distinct self-construals: the role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), str. 1122-1134.
- Lee, S. i Jung, R., 2023. You Say Tough, I Say Hope: An Effect of CEO Regulatory Focus on Corporate Social Performance under Challenging Market Conditions. *Sustainability*, 15(6), p. 5555.
- Lengler, J., Sousa, C. i Marques, C., 2014. Examining the Relationship between Market Orientation and Export Performance: The moderating role of competitive intensity. *International Marketing in Rapidly Changing Environments: Advances in International Marketing*, 24, str. 75-102.
- Levine, J., Higgins, E. i Choi, H.-S., 2000. Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), str. 88-101.
- Levinthal, D. i March, J., 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), str. 95-112.
- Lewin, A., Long, C. i Carroll, T., 1999. The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), str. 535-550.
- Liao, Z. i Long, S., 2018. CEOs' regulatory focus, slack resources and firms' environmental innovation. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 25(5), str. 981-990.

- Lieberman, N., Idson, L., Camacho, C. i Higgins, E., 1999. Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), str. 1135-1145.
- Li, C.-R., Lin, C.-J. i Liu, J., 2018. The Role of Team Regulatory Focus and Team Learning in Team Radical and Incremental Creativity. *Group i Organization Management*, 44(6), str. 1036-1066.
- Linna Jr., D., 2016. What We Know and Need to Know About Legal Startups. *Michigan State University College of Law: Faculty Publications*, 67, str. 389-417.
- Liu, D., Fisher, G. i Chen, G., 2018. CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), str. 789-816.
- Lockwood, P., Jordan, C. i Kunda, Z., 2002. Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), str. 854-864.
- Loomes, G. i Sugden, R., 1982. Regret theory: an alternative theory of rational choice under uncertainty. *Economics Journal*, 92(368), str. 805-824.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. i Veiga, J., 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.
- Lukas, B. i Ferrell, O., 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), str. 239-247.
- Lyndon, S. i Pandey, A., 2021. Deconstructing the shared leadership emergence process in entrepreneurial teams. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 28(3), str. 360-379.
- Ma, C., Gu, J. i Liu, H., 2017. Entrepreneurs' passion and new venture performance in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), str. 1043-1068.
- MacMillan, I., McCaffery, M. i van Wijk, G., 1985. Competitors' responses to easily imitated new products - exploring commercial banking product innovations. *Strategic Management Journal*, 6(1), str. 75-86.
- Malter, A. i Dickson, P., 2001. The effect of individual learning on competitive decision-making and firm performance. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), str. 99-117.
- Manu, F. i Sriram, V., 1996. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), str. 79-91.
- Marcel, J., Barr, B. i Duhaime, I., 2010. The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), str. 115-138.
- March, J., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), str. 71-87.
- Ma, R., Hou, R., Priem, R. i Wright, P., 2022. Does restricted stock turn CEOs into risk-averse managers?. *Long Range Planning*, 55, p. 102165.
- Marinova, D., 2004. Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition. *Journal of Marketing*, 68(3), str. 1-20.
- Markides, C., 2006. Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), str. 19-25.



- Martins, L., Rindova, V. i Greenbaum, B., 2015. Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), str. 99-117.
- Massa, L., Tucci, C. i Afuah, A., 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), str. 73-104.
- Mazra, M., 2017. Entrepreneurial Team Diversity And New Venture Performance In Cameroon: The Moderating Effect Of Conflicts. *International Journal of Innovation Management*, 21(4), p. 1750038.
- McClelland, G. i Judd, C., 1993. Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), str. 376-390.
- McGee, J., Peterson, M., Mueller, S. i Sequeira, J., 2009. Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), str. 965-988.
- McGrath, R., 2010. Business models: A discovery-driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), str. 247-261.
- McMullen, J. i Shepherd, D., 2006. Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), str. 132-152.
- McMullen, J., Shepherd, D. i Patzelt, H., 2009. Managerial (in)attention to competitive threats. *Journal of Management Studies*, 46(2), str. 157-181.
- McMullen, J., Shepherd, D. i Zahra, S., 2006. Regulatory focus and executives' intentions to commit their firms to entrepreneurial action. U: Zacharakis, A. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson College, str. 661-674.
- Menkhoff, L., Schmidt, U. i Brozynski, T., 2006. The impact of experience on risk taking, overconfidence, and herding of fund managers: Complementary survey evidence. *European Economic Review*, 50(7), str. 1753-1766.
- Miller, D., 1994. What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31(3), str. 325-358.
- Miočević, D., 2022. Don't get too emotional: How regulatory focus can condition the influence of top managers' negative emotions on SME responses to economic crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), str. 130-149.
- Mitchell, J., Shepherd, D. i Sharfman, M., 2011. Erratic Strategic Decisions: When And Why Managers Are Inconsistent In Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 32(7), str. 683-704.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J., Morse, E., i Smith, J., 2007. The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), str. 1-27.
- Moore, D., Oesch, J. i Zietsma, C., 2007. What competition? Myopic self-focus in market-entry decisions. *Organization Science*, 18(3), str. 440-454.
- Morgan, R. i Berthon, P., 2008. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), str. 1329-1353.
- Morgeson, F. i Hofmann, D., 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), str. 249-265.

- Morris, M., Schindehutte, M. i Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), str. 726-735.
- Motley, D., Easley, C. i Koo, W., 2023. Born into chaos: How founding conditions shape whether ventures survive or thrive when experiencing environmental change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), str. 408-444.
- Mount, M. i Baer, M., 2022. CEOs' regulatory focus and risk-taking when firms perform below and above the bar. *Journal of Management*, 48(7), str. 1980-2008.
- Mueller, T. i Gemünden, H., 2009. Founder team interaction, customer and competitor orientation in software ventures. *Management Research News*, 32(6), str. 539-554.
- Narver, J. i Slater, S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), str. 20-35.
- Ndubisi, N., Dayan, M., Yeniaras, V. i M., Al-hawari, M., 2020. The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 89, str. 196-208.
- Neill, S., Wu, M. i Noel, T., 2023. Linking managerial capital with explorative strategy and growth in China. *Management Research Review*, 46(4), str. 605-624.
- Neubert, M., Kacmar, K., Carlson, D., Chonko, L. i Roberts, J., 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), str. 1220-1233.
- O'Dwyer, M. i Gilmore, A., 2019. Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), str. 21-37.
- Ocasio, W., 1997. Towards an Attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18: Summer 1997 Special Issue: Organizational and Competitive Interactions, str. 187-206.
- Ocasio, W., 2011. Attention to attention. *Organization Science*, 22(5): New Perspectives in Organization Science (September-October 2011), str. 1286-1296.
- Osiyevskyy, O. i Dewald, J., 2015. Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), str. 58-78.
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G. i Ritala, P., 2020. Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*, 114, str. 227-239.
- Ouschan, L., Boldero, J., Kashima, Y., Wakimoto, R., i Kashima, E., 2007. Regulatory Focus Strategies Scale: A measure of individual differences in the endorsement of regulatory strategies. *Asian Journal of Social Psychology*, 10(4), str. 243-257.
- Owens, B. i Hekman, D., 2016. How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), str. 1088-1111.
- Packalen, K., 2015. Multiple successful models: How demographic features of founding teams differ between regions and over time. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(5-6), str. 357-385.
- Pasanen, M. i Laukkanen, T., 2006. Team-managed growing SMEs: A distinct species?. *Management Research News*, 29(11), str. 684-700.

- Pekovic, S., Rolland, S. i Gatignon, H., 2016. Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 31(7), str. 835-848.
- Pennington, G. i Roese, N., 2003. Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), str. 563-576.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Byron, K. i Myrowitz, J., 2009. CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology startup and established firms. *Journal of Management*, 35(2), str. 348-368.
- Pittarello, A., Rubaltelli, E. i Rumiati, R., 2013. You can't be better than me: The role of the reference point in modulating people's pursuit of wealth. *Journal of Economic Psychology*, 37, str. 65-76.
- Pollack, J., Forster, W., Johnson, P., Coy, A. i Molden, D., 2015. Promotion- and Prevention-Focused Networking and Its Consequences for Entrepreneurial Success. *Social Psychological and Personality Science*, 6(1), str. 3-12.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M., 1997. Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), str. 12-17.
- Qiu, T., Qualls, W. B. J. i Rupp, D., 2009. The Effect of Interactional Fairness on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams: A Multilevel Mediated Model. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), str. 173-187.
- Raisch, S. i Birkinshaw, J., 2008. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), str. 375-409.
- Rietzschel, E., 2011. Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes i Intergroup Relations*, 14(3), str. 337-345.
- Robinson, W., Fornell, G. i Sullivan, M., 1992. Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?. *Strategic Management Journal*, 13(8), str. 609-624.
- Roundy, P., Dai, Y., Bayer, M. i Byun, G., 2016. Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), str. 803-829.
- Rusetski, A. i Lim, L., 2011. Not complacent but scared: another look at the causes of strategic inertia among successful firms from a regulatory focus perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), str. 501-516.
- Saebi, T., Lien, L. i Foss, N., 2017. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), str. 567-581.
- Schindehutte, M., Morris, M. i Kocak, A., 2008. Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), str. 4-26.
- Schjoedt, L. i Kraus, S., 2009. Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), str. 513-524.
- Schmidt, J. i Calantone, R., 2002. Escalation of commitment during new product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), str. 103-118.
- Schneider, S. i Spieth, P., 2013. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), str. 134-156.

- Scholer, A. i Higgins, E., 2008. Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory. U: A. J. Elliot, ur. *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*. Psychology Press, str. 489-503.
- Scholer, A. i Higgins, E., 2010. Regulatory Focus in a Demanding World. U: R. Hoyle, ur. *Handbook of Personality and Self-Regulation*. Blackwell Publishing Ltd, str. 291-314.
- Scholer, A., Zou, X., Fujita, K., Stroessner, S i Higgins, E., 2010. When Risk Seeking Becomes a Motivational Necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(2), str. 215-231.
- Scoresby, R., Withers, M. i Ireland, R., 2021. The effect of CEO regulatory focus on changes to investments in R&D. *Journal of Product Innovation Management*, 38(4), str. 401-420.
- Seijts, G., Latham, G., Tasa, K. i Latham, B., 2004. Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures. *The Academy of Management Journal*, 47(2), str. 227-239.
- Semin, G., Higgins, E., de Montes, L., Estourget, Y. i Valencia, J., 2005. Linguistic signatures of Regulatory Focus: How Abstraction Fits Promotion More Than Prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(1), str. 36-45.
- Senyard, J., 2015. *Bricolage and early stage firm performance*, PhD thesis, Queensland University of Technology. [Online] Dostupno na: <https://eprints.qut.edu.au/84389/> [Pristupljeno: 5. veljače 2021].
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P. i Davidsson, P., 2014. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), str. 211-230.
- Shadish, W., Cook, T. i Campbell, D., 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shepherd, D., Breugst, N. i Patzelt, H., 2023. A founding-team model of creating a venture's culture. *Journal of Business Venturing*, 38(2), p. 106286.
- Shepherd, D., Souitaris, V. i Gruber, M., 2021. Creating new ventures: a review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), str. 11-42.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J., Kim, M. i Oh, W.-K., 2017. Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 43(4), str. 1211-1233.
- Siguaw, J., Simpson, P. i Enz, C., 2006. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), str. 556-574.
- Simmons, S. A., Carr, J., Hsu, D. i Shu, C., 2016. The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology*, 65(3), str. 605-627.
- Slovic, P., 1966. Risk-taking in children: Age and sex differences. *Child Development*, 37(1) str. 169-179.
- Smith, K., Ferrier, W. i Ndofor, H., 2005. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. U: M. Hitt, R. Freeman i J. Harrison, ur. *Handbook of Strategic Management*. London: Blackwell Publishers.
- Smith, K., Grimm, C., Gannon, M. i Chen, M., 1991. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), str. 60-85.

- Spanjol, J., Mühlmeier, S. i Tomczak, T., 2012. Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), str. 967-985.
- Spanjol, J. i Tam, L., 2010. To Change or Not To Change: How Regulatory Focus Affects Change in Dyadic Decision-Making. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), str. 346-363.
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. i Bohlmann, J., 2011. New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), str. 623-640.
- Srivastava, S., Sahaym, A. i Allison, T., 2021. Alert and awake: role of alertness and attention on rate of new product introductions. *Journal of Business Venturing*, 36(4), p. 106023.
- Stam, D., van Knippenberg, D., Wisse, B. i Pieterse, A., 2018. Motivation in words: Promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of Management*, 44(7), str. 2859-2887.
- Stevens, C., 2011. Questions to consider when selecting student samples. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), str. 19-21.
- Stevenson, R., Josefy, M., McMullen, J. i Shepherd, D., 2020. Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers. *Academy of Management Annals*, 14(2), str. 759-796.
- Su, J., Zhang, S. i Ma, H., 2020. Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation*, 22(4), str. 399-421.
- Su, Z., Guo, H. i Sun, W., 2017. Exploration and Firm Performance: The Moderating Impact of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 28(3), str. 357-371.
- Tang, Z. i Hull, C., 2012. An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), str. 132-158.
- Taylor-Bianco, A. i Schermerhorn, J. J., 2006. Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), str. 457-470.
- Teece, D., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), str. 172-194.
- Teece, D., Pisano, G. i Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), str. 509-533.
- Tekleab, A., Qugley, N. i Tesluk, P., 2009. A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group i Organization Management*, 34(2), str. 170-205.
- Thapa, N. i Shah, P., 2023. Assessing psychological and environmental factors influencing the long-term orientation of TMTs. *Journal of Advances in Management Research*, 20(2), str. 265-290.
- Thiess, D., Sirén, C. i Grichnik, D., 2016. How does heterogeneity in experience influence the performance of nascent venture teams?: Insights from the US PSED II study. *Journal of Business Venturing*, 5, str. 55-62.
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N., 2011. *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima*. 2. izdanje. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

- To, C., Kilduff, G., Ordoñez, L. i Schweitzer, M., 2018. Going for it on fourth down: Rivalry increases risk taking, physiological arousal, and promotion focus. *Academy of Management Journal*, 61(4), str. 1281-1306.
- Trevelyan, R., 2008. Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), str. 986-1001.
- Tumasjan, A. i Braun, R., 2012. In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, 27(6), str. 622-636.
- Tuncdogan, A., Boon, A., Mom, T., Van Den Bosch, F. i Volberda, H., 2017. Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. *Long Range Planning*, 50(5), str. 621-635.
- Tuncdogan, A. i Dogan, I., 2020. Managers' regulatory focus, temporal focus and exploration-exploitation activities. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), str. 13-27.
- Tuncdogan, A., Van Den Bosch, F. i Volberda, H., 2015. Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *The Leadership Quarterly*, 26(5), str. 838-850.
- Tushman, M. i O'Reilly, C., 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), str. 8-30.
- Tzabbar, D. i Margolis, J., 2017. Beyond the Startup Stage: The Founding Team's Human Capital, New Venture's Stage of Life, Founder-CEO Duality, and Breakthrough Innovation. *Organization Science*, 28(5), str. 781-964.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. i Westhead, P., 2003. Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), str. 107-128.
- Uy, M. Jacob, G., Gielnik, M., Frese, M., Antonio, T., Wonohadidjojo, D. i Whidya Utami, C., 2021. When Passions Collide: Passion Convergence in Entrepreneurial Teams. *Journal Of Applied Psychology*, 106(6), str. 902-920.
- van den Tooren, M. i de Jonge, J., 2011. Job Resources and Regulatory Focus as Moderators of Short-Term Stressor-Strain Relations: A daily diary study. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), str. 97-106.
- Volery, T., Mueller, S. i von Siemens, B., 2015. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medim-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), str. 109-129.
- Volery, T., Müller, S., Oser, F., Naepflin, C. i del Rey, N., 2013. The impact of entrepreneurship education on human capital at upper-secondary level. *Journal of Small Business Management*, 51(3), str. 429-446.
- Vriend, T., Hamstra, M., Said, R., Janssen, O., Jordan, J. i Nijstad, B., 2022. Regulatory focus theory: Disentangling goals and strategies. *Applied Psychology*, 72(1), str. 1-37.
- Vyakarnam, S. i Handelberg, J., 2005. Four themes of the impact of management teams on organizational performance: Implications for future research of entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23(3), str. 236-256.
- Wallace, J., Edwards, B., Paul, J., Burke, M., Christian, M. i Eissa, G., 2013. Change the Referent? A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate. *Journal of Management*, 42(4), str. 838-861.

- Wallace, J., Johnson, P. i Fraizer, M., 2009. An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), str. 805-831.
- Wallace, J., Little, L., Hill, A. i Ridge, J., 2010. CEO Regulatory Foci, Environmental Dynamism, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), str. 580-604.
- Wallach, M. i Koonan, N., 1959. Sex differences and judgment processes. *Journal of Personality*, 27(4), str. 555-564.
- Wang, J. i Lee, A., 2006. The role of regulatory focus in preference construction. *Journal of Marketing Research*, 43(1), str. 28-38.
- Wang, J., Shi, W., Lin, Y. i Yang, X., 2020. Relational ties, innovation, and performance: A tale of two pathways. *Industrial Marketing Management*, 89, str. 28-39.
- Weiss, D., 2006. *Analysis of Variance and Functional Measurement: A Practical Guide*. New York: Oxford University Press.
- Wenke, K., Zapkau, F. i Schwens, C., 2021. Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. *Journal of Business Research*, 132, str. 653-665.
- Wernerfelt, B. i Karnani, A., 1987. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8(2), str. 187-194.
- White, J., Markin, E., Marshall, D. i Gupta, V., 2022. Exploring the boundaries of business model innovation and firm performance: A meta-analysis. *Long Range Planning*, 55(5), p. 102242.
- Wiklund, J. i Shepherd, D., 2011. Where to from Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), str. 925-946.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S. i Gottel, V., 2016. Business models: Origin, development and future research. *Long Range Planning*, 49, str. 36-54.
- Wu, L., Wang, C., Tseng, C. i Wu, M., 2008. Founding team and start-up competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1-2), str. 138-151.
- Yadav, M., Prabhu, J. i Chandy, R., 2007. Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. *Journal of Marketing*, 71(4), str. 84-101.
- Yang, F., Qian, J. i Liu, J., 2018. Priming employees' promotion focus: How and when servant leadership enhances customer service behaviors. *Management Decision*, 56(11), str. 2308-2324.
- Yang, T. i Li, C., 2011. Competence exploration and exploitation in new product development: themode-rating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), str. 1444-1470.
- Yeniaras, V. i Unver, S., 2016. Revisiting the Mediating Effect of Entrepreneurial Behaviour on Proactiveness - Performance Relationship: The Role of Business Ties and Competitive Intensity. *European Management Review*, 13(4), str. 291-306.
- Zahra, S., 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), str. 319-340.
- Zeelenberg, M., van den Bos, K., van Dijk, E. i Pieters, R., 2002. The inaction effect in the psychology of regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), str. 314-328.

- Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izdanje. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M., Akram, M. i Goraya, M., 2021. An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 131, str. 803-814.
- Zhang, J., Baden-Fuller, C. i Pool, J., 2011. Resolving the tensions between monitoring resourcing and strategizing: Structures and processes in high technology venture boards. *Long Range Planning*, 44(2), str. 95-117.
- Zhang, Z., Zhu, L., Chen, G., Shang, L., Zhao, Q. i Ren, F., 2022. How entrepreneurial team heterogeneity impacts decision-making performance? An input-process-output approach. *Chinese Management Studies*, 16(5), str. 965-992.
- Zhao, Y. i Thompson, P., 2019. Investments in managerial human capital: Explanations from prospect and regulatory focus theories. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(4), str. 365-394.
- Zhou, K., 2006. Innovation, imitation, and new product performance: the case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), str. 394-402.
- Zhou, K. i Brown, J., 2007. The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), str. 303-319.
- Zhou, K. i Li, C., 2010. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), str. 224-231.
- Zhou, W., 2016. When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition. *International Entrepreneurship And Management Journal*, 12(1), str. 153-169.
- Zhou, W., Hu, H. i Zey, M., 2015. Team composition of new venture founding teams: does personality matter?. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior i Research*, 21(5), str. 673-689.
- Zott, C., Amit, R. i Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), str. 1019-1042.
- Zou, X., Scholer, A. i Higgins, E., 2014. In pursuit of progress: Promotion motivation and risk preference in the domain of gains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), str. 183-201.



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled prihvaćenih definicija koncepata istraživanja .....	19
Tablica 2. Poduzetnički (osnivački) timovi: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza.....	28
Tablica 3. Regulatorni fokus: razlike između fokusa na promociju i fokusa na prevenciju ....	36
Tablica 4. Regulatorni fokus: preferirane taktike u različitim psihološkim statusima.....	39
Tablica 5. Regulatorni fokus: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza .....	40
Tablica 6. Regulatorni fokus: pregled relevantnih istraživanja u područjima donošenja odluka, poduzetništva i strateškog upravljanja .....	41
Tablica 7. Pregled relevantnih istraživanja (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova tima .....	46
Tablica 8. Poslovni modeli: sažetak sistematskih pregleda literature i meta analiza.....	47
Tablica 9. Dimenzije inovacije poslovnih modela .....	52
Tablica 10. Usporedba koncepata regulatornog fokusa i eksploracije i eksploatacije.....	58
Tablica 11. Istraživačke hipoteze .....	93
Tablica 12. Pretpostavljeni intenzitet ulaganja u eksploracijske inovacije osnivačkih timova s (ne)usklađenim regulatornim fokusima .....	94
Tablica 13. Karakteristike istraživačkog dizajna .....	105
Tablica 14. Mjera kroničnog regulatornog fokusa (RFQ upitnik) .....	106
Tablica 15. Mjera eksploracijske inovacije poslovnog modela poduzetničkog pothvata .....	107
Tablica 16. Mjera Orijehtacija na konkurenciju.....	113
Tablica 17. Pregled varijabli istraživanja i statističkih metoda empirijskog istraživanja .....	115
Tablica 18. Pregled korištenih pokazatelja za vrednovanje pouzdanosti i valjanosti konstrukata istraživanja.....	124
Tablica 19. Rezultati deskriptivne statistike, konstrukt Regulatorni fokus.....	125
Tablica 20. Rezultati analize glavnih komponenti, konstrukt Regulatorni fokus .....	126
Tablica 21. Mjerna ljestvica, konstrukt Regulatorni fokus, uz pripadajuće čestice i šifre.....	127
Tablica 22. Rezultati deskriptivne statistike, konstrukt Orijehtacija na konkurenciju.....	129
Tablica 23. Rezultati analize glavnih komponenti, konstrukt Orijehtacija na konkurenciju .	130
Tablica 24. Mjerna ljestvica, konstrukt Orijehtacija na konkurenciju, uz pripadajuće čestice i njihove šifre.....	130
Tablica 25. Rezultati diskriminantne valjanosti, matrica korelacije faktora (Promax rotacija) .....	131

Tablica 26. Analiza spola i dobi prema vrstama timova prema regulatornom fokusu.....	133
Tablica 27. Breusch-Pagan test, testiranje heteroskedastičnosti .....	136
Tablica 28. Kolmogorov-Smirnov test, testiranje normalnosti distribucije reziduala .....	137
Tablica 29. Korelacijska matrica.....	139
Tablica 30. Korelacijska matrica, centrirane kontinuirane prediktorske varijable.....	140
Tablica 31. Pokazatelji multikolinearnosti, centrirane kontinuirane prediktorske varijable..	141
Tablica 32. Sažetak analize provjere pretpostavki za provođenje višestruke linearne regresije .....	143
Tablica 33. Vrste timova prema regulatornom fokusu.....	145
Tablica 34. Vrste timova prema prosječnoj dobi .....	145
Tablica 35. Vrste timova prema spolu .....	145
Tablica 36. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, tim Promocija.....	146
Tablica 37. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, tim Prevencija .....	146
Tablica 38. Deskriptivna statistika, varijable istraživanja, Neusklađeni tim .....	146
Tablica 39. Rezultati testiranja hipoteza, hijerarhijska linearna regresija.....	148
Tablica 40. Rezultati testiranja hipoteza, hijerarhijska linearna regresija, Bonferroni korekcija .....	150
Tablica 41. Analiza ispitivanja interakcija: analiza jednostavnih nagiba, PROCESS Macro	160
Tablica 42. Analiza ispitivanja interakcija, uvjetne srednje vrijednosti za značajne uvjetne interakcijske učinke, PROCESS Macro .....	161
Tablica 43. Sažetak rezultata testiranja istraživačkih hipoteza .....	163
Tablica 44. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus, eksploracija (eksploracijska inovacija, inovacija poslovnih modela) i konkurentski intenzitet.....	220
Tablica 45. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus i konkurentski intenzitet (i vezani konstrukti).....	222
Tablica 46. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus i eksploracija (eksploracijska inovacija, inovacija poslovnih modela, sklonost riziku).....	223
Tablica 47. Pregled relevantnih istraživanja: tržišna pozicija.....	230
Tablica 48. Pregled dodatnih relevantnih istraživanja .....	232

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Model doktorskog istraživanja.....	95
Slika 2. Procedura provođenja glavnog istraživanja na poslovnoj simulaciji.....	119
Slika 3. Statistička snaga istraživanja .....	121

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dijagram raspršenosti, identifikacija ekstremnih i utjecajnih vrijednosti .....	134
Grafikon 2. Dijagram raspršenosti, identifikacija linearnosti i heteroskedastičnosti.....	135
Grafikon 3. Histogram, identifikacija normalnosti reziduala.....	136
Grafikon 4. Dijagram normalne vjerojatnosti, identifikacija normalnosti reziduala .....	137
Grafikon 5. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Prevencija i konkurentskog intenziteta (Model 4) .....	153
Grafikon 6. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Neusklađeni tim i konkurentskog intenziteta (Model 4).....	154
Grafikon 7. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Prevencija i relativne pozicije na tržištu (Model 4) .....	156
Grafikon 8. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Promocija vs. Neusklađeni tim i relativne pozicije na tržištu (Model 4).....	157
Grafikon 9. Dvostrana interakcija (ne)usklađenosti regulatornih fokusa članova timova Prevencija vs. Neusklađeni tim i relativne pozicije na tržištu (Model 4, Bonferroni korekcija) .....	157

## PRILOG 1 - TABLIČNI PRIKAZI DOSADAŠNJIH RELEVANTNIH ISTRAŽIVANJA

Tablica 44. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus, eksploracija (eksploracijska inovacija, inovacija poslovnih modela) i konkurentski intenzitet

Autori (godina)	Publikacija	Kontekst (zemlja) / razina	Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	Granični uvjeti	Istraživački dizajn / uzorak	Relevantni nalazi
Kammerlander i sur. (2015)	<i>Journal of Business Venturing</i>	Uloga regulatornog fokusa u donošenju odluka izvršnih direktora malih i srednjih poduzeća (Švicarska) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Skлонost ulaganju eksploraciju i eksploataciju	<i>Moderator:</i> Percipirani konkurentski intenzitet	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Izvršni direktori malih i srednjih poduzeća u proizvodnim, građevinskim i uslužnim industrijama (n=153)	Fokus na <b>promociju</b> je <b>pozitivno</b> povezan s <b>eksploracijom</b> i <b>eksploatacijom</b> .  Fokus na <b>prevenciju</b> je <b>negativno</b> povezan s <b>eksploracijom</b> te nije povezan s eksploatacijom.  Pozitivne veze između fokusa na <b>promociju</b> i eksploracije /eksploatacije su <b>pojačane</b> u uvjetima <b>intenzivne konkurencije</b> .  Moderacijski učinak konkurentskog intenziteta je <b>neznačajan</b> kod fokusa na <b>prevenciju</b> za <b>obje vrste aktivnosti</b> .
Adomako (2017)	<i>Journal of Business i Industrial Marketing</i>	Uloga regulatornog fokusa u donošenju odluka direktora malih i srednjih poduzeća (Gana) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Inovativnost poduzeća	<i>Moderatori:</i> Percipirani konkurentski intenzitet i nesigurnost okoline	Anketno istraživanje (dvije točke u vremenu)  Izvršni direktori u malim i srednjim poduzećima (n = 257)	Fokus na <b>promociju</b> je <b>pozitivno</b> povezan s angažmanom poduzeća u <b>inovacijama</b> .  Fokus na <b>prevenciju</b> je <b>negativno</b> povezan s angažmanom poduzeća u <b>inovacijama</b> .  Pozitivan odnos fokusa na <b>promociju</b> i <b>inovativnosti</b> poduzeća <b>pojačan</b> je u uvjetima <b>intenzivne konkurencije</b> .  Negativan odnos između fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>inovativnosti</b> poduzeća <b>slabi</b> pod <b>intenzivnom konkurencijom</b> .
Ahmadi i sur. (2017)	<i>Journal of Management Studies</i>	Uloga regulatornog fokusa u donošenju odluka menadžera multinacionalne	Regulatorni fokus	Eksploracijska orijentacija	<i>Manipulacije:</i> Organizacijski kontekst (regulatorno	Eksperimenti (vinjeta)  <i>Studija 1:</i> proizvodni	Fokus na <b>promociju</b> je <b>pozitivno</b> povezan s <b>eksploracijskom orijentacijom</b> (dokazano u studiji 1).

		telekomunikacijske kompanije (više od 180 zemalja) <i>Individualna razina</i>		uklapanje) i kompleksnost okruženja	menadžeri (n=122), <i>Studija 2</i> : studenti diplomskog studija strateškog menadžmenta (n=137)		Fokus na <b>prevenciju</b> je <b>negativno</b> povezan s <b>eksploracijskom orijentacijom</b> (dokazano u obje studije).  <b>Ne postoji moderacijski učinak regulatornog uklapanja</b> s organizacijskim kontekstom kod fokusa na <b>promociju</b> .  Postoji <b>negativan moderacijski učinak regulatornog uklapanja</b> kod fokusa na <b>prevenciju</b> (dokazano u obje studije): što je jači fokus na prevenciju, eksploracijska orijentacija je slabija u preventivnom organizacijskom okruženju (za razliku promotivnog okruženja).
Tuncdogan i sur. (2015)	<i>Leadership Quarterly</i>	Regulatorni fokus vođa kao prethodnik eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnostima  <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti	<i>Moderatori:</i> Autonomija lidera u donošenju odluka i dvosmislenost okruženja	Teorijski rad	<b>Pozitivna</b> veza fokusa na <b>promociju</b> i <b>eksploraciju</b> je <b>snažnija</b> od veze fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>eksploataciju</b> i obrnuto.  <b>Nedostatak autonomije</b> u donošenju odluka vođa <b>ublažava</b> odnos fokusa na <b>promociju</b> i <b>eksploraciju</b> : kada je autonomija u donošenju odluka niska (ili visoka) odnos promocije i eksploracije bit će slabiji (ili jači).  <b>Nedostatak autonomije</b> u donošenju odluka vođa <b>ublažava</b> odnos između fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>eksploataciju</b> : kada je autonomija donošenja odluka niska (ili visoka), odnos između prevencije i eksploatacije je jači (ili slabiji).  <b>Dvosmislenost okruženja ublažava</b> odnos između fokusa na <b>promociju</b> i <b>eksploraciju</b> : kada je dvosmislenost okruženja visoka (ili niska), odnos između fokusa promocije i eksploracije je jači (ili slabiji).  <b>Dvosmislenost okruženja ublažava</b> odnos između fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>eksploataciju</b> : kada je dvosmislenost okruženja visoka (ili niska), odnos između prevencije vođa i eksploatacije je slabiji (ili jači).

**Izvor:** Izrada autorice

**Tablica 45. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus i konkurentski intenzitet (i vezani konstrukti)**

<b>Autori (godina)</b>	<b>Publikacija</b>	<b>Kontekst (zemlja) / razina</b>	<b>Nezavisna varijabla</b>	<b>Zavisna varijabla</b>	<b>Granični uvjeti</b>	<b>Istraživački dizajn / uzorak</b>	<b>Relevantni nalazi</b>
Adomako i sur. (2017)	<i>Journal of International Management</i>	Uloga regulatornog fokusa u donošenju odluka izvršnih direktora (Gana) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Stupanj internacionalizacije poduzeća	<i>Moderatori:</i> Percipirani konkurentski intenzitet domicilnog tržišta	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn) Izvršni direktori malih i srednjih izvoznih poduzeća (n = 289)	<b>Intenzivna konkurencija</b> na domaćem tržištu <b>jača</b> pozitivan odnos fokusa na <b>promociju</b> i <b>internacionalizacije</b> poduzeća, a <b>slabi</b> negativan odnos fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>internacionalizacije</b> poduzeća.
Lee i Jung (2023)	<i>Sustainability</i>	Odnos regulatornog fokusa izvršnih direktora i korporativnih društvenih performansi (SAD) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Korporativne društvene performanse	<i>Moderatori:</i> Tržišna izdašnost i tržišna koncentracija	Panel istraživanje (5 godina) Višestruki sekundarni izvori poduzeća na burzi (n = 534)	Fokus na <b>promociju</b> ima bolje performanse kada je <b>tržišna koncentracija visoka</b> .
Agnihotri i Bhattacharya (2021)	<i>Group i Organization Management</i>	Uloga regulatornog fokusa izvršnih direktora i njegovog uklapanja s vrhovnim upravljačkim timom u učestalosti konkurentskih poteza (Indija) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Učestalost konkurentskih poteza	<i>Moderatori:</i> Različitost informacijske demografije (funkcionalna pozadina i mandat)	Panel istraživanje (5 godina) Višestruki sekundarni izvori B2C poduzeća (n = 218)	Viši fokus na <b>promociju povećava</b> , a fokus na <b>prevenciju smanjuje učestalost konkurentskih poteza</b> .
McMullen i sur. (2009)	<i>Journal of Management Studies</i>	(Ne)pozornost srednjih i vrhovnih menadžera na kompetitivne prijetnje <i>Individualna razina</i>	Fokus na prevenciju donositelja odluka, Intenzitet nadolazećih prijetnji	Primjećivanje nadolazećih prijetnji, komunikacija (i njen intenzitet) nadolazećih prijetnji vrhovnim menadžerima	/	Teorijski rad	<b>Razlike u regulatornim fokusima</b> utječu na <b>dodjelu pozornosti podacima o konkurenciji</b> koji upozoravaju na nadolazeću <b>prijetnju</b> .

**Izvor:** Izrada autorice

**Tablica 46. Pregled relevantnih istraživanja: Regulatorni fokus i eksploracija (eksploracijska inovacija, inovacija poslovnih modela, sklonost riziku)**

<b>Autori (godina)</b>	<b>Publikacija</b>	<b>Kontekst (zemlja) / razina</b>	<b>Nezavisna varijabla</b>	<b>Zavisna varijabla</b>	<b>Granični uvjeti</b>	<b>Istraživački dizajn / uzorak</b>	<b>Relevantni nalazi</b>
Tuncdogan i Dogan (2020)	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	Regulatorni fokus menadžera kao prethodnik eksploracije i eksploatacije (SAD) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Eksploracija i eksploatacija	<i>Medijatori:</i> Temporalni fokusi (prošlost, sadašnjost, budućnost)	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn) Menadžeri (n = 530)	Fokus na <b>promociju</b> ima <b>pozitivan</b> odnos s <b>eksploracijom</b> , te je taj odnos snažniji nego odnos fokusa na prevenciju s eksploracijom. Fokus na <b>prevenciju</b> ima <b>pozitivan</b> odnos s <b>eksploatacijom</b> , ali taj odnos nije snažniji od pozitivnog odnosa fokusa na promociju i eksploatacije. Fokus na <b>sadašnjost</b> ima <b>pozitivan</b> odnos i s <b>eksploracijom</b> i s <b>eksploatacijom</b> .
Scoresby i sur. (2021)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	Odnos regulatornog fokusa izvršnih direktora i ulaganja u Istraživanje i razvoj (poduzeća na burzi) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Ulaganje u Istraživanje i razvoj	<i>Moderatori:</i> Fiksna primanja izvršnog direktora, Poticajna naknada izvršnog direktora	Terensko istraživanje na sekundarnim podacima (panel) Izvršni direktori Standard i Poor's 1500 poduzeća (n = 688, 4604 opažanja, 2002.-2015.)	Postoji <b>negativan</b> odnos između fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>povećanja ulaganja u istraživanje i razvoj</b> , dok <b>ne postoji značajna veza</b> između fokusa na <b>promociju</b> i ulaganja u <b>istraživanje i razvoj</b> .
Bryant (2014)	<i>Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs</i>	Povezanost regulatornog fokusa osnivača novih pothvata i organizacijske ambideksterosti (Australija) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Eksploracija i eksploatacija (poduzetnička ambideksternost)	/	Mješovite metode (anketno istraživanje i intervju) Osnivači novih pothvata u inicijalnim fazama (n = 30)	<b>Ambideksternost</b> je <b>jača</b> kada poduzetnik posjeduje <b>više razine fokusa na promociju i fokusa na prevenciju</b> .



Liao i Long (2018)	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	Odnos regulatornog fokusa izvršnih direktora i ekoloških inovacija poduzeća (Kina) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Ekološka inovacija proizvoda, ekološka inovacija procesa	<i>Moderator:</i> Slabi resursi (engl. <i>slack resources</i> )	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Izvršni direktori proizvodnih poduzeća (n = 191)	Fokus na <b>promociju</b> ima <b>pozitivan</b> utjecaj i na ekološke procese i na <b>ekološke inovacije proizvoda</b> , dok fokus na <b>prevenciju</b> ima <b>negativan</b> utjecaj.  <b>Slabi resursi</b> imaju <b>pozitivan</b> moderacijski učinak na vezu fokusa na <b>promociju</b> i <b>inovacije ekoloških procesa</b> , kao i na vezu fokusa na <b>prevenciju</b> i <b>ekoloških inovacija proizvoda</b> poduzeća.
Crowe i Higgins (1997)	<i>Organizational Behaviour and Human Decision Processes</i>	Uloga regulatornog fokusa u donošenju odluka (SAD) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Strateške sklonosti	<i>Manipulacije:</i> Uokvireni uvjeti kombinacija regulatornog fokusa i načina rada	Eksperiment (2 studije) Studenti preddiplomskog studija na sveučilištu Columbia (n1 = 138, n2 = 65)	Ukoliko je <b>doživio neuspjeh</b> , fokus na <b>promociju</b> će imati bolje performanse, dok će fokus na <b>prevenciju</b> imati tendenciju odustajanja.  Fokus na <b>promociju</b> ima <b>rizičnu pristranost</b> , dok fokus na <b>prevenciju</b> ima <b>konzervativnu pristranost</b> .
Jiang i sur. (2019)	<i>Group i Organization Management</i>	Uloga regulatornog fokusa u strateškim promjenama poduzeća (SAD) <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Intenzitet strateške promjene	<i>Moderator:</i> Prethodne performanse, dinamičnost okoline	Terensko istraživanje na sekundarnim podacima  Standard i Poor's 500 poduzeća u periodu 2004-2010 (n = 1318 opažanja)	Fokus na <b>promociju</b> je <b>pozitivno</b> povezan s intenzitetom <b>strateških promjena</b> , a fokus na <b>prevenciju</b> <b>negativno</b> .  <b>Prethodne performanse</b> poduzeća <b>slabe</b> pozitivan odnos između fokusa na <b>promociju</b> i veličine <b>strateške promjene</b> .  <b>Prethodne performanse</b> poduzeća <b>jačaju</b> negativan odnos između fokusa na <b>prevenciju</b> i veličine <b>strateške promjene</b> .
Glaveli i sur. (2023)	<i>International Journal of Entrepreneurial</i>	Uloga regulatornog fokusa donositelja odluka prema	Regulatorni fokus	Inovacijske aktivnosti (eksploatacija i eksploatacija)	<i>Medijatori:</i> Obrasci pretraživanja informacija	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Izvršni direktori malih i srednjih poduzeća u	<b>Pozornost na inovacije</b> djeluje kao <b>posrednik</b> između regulatornog fokusa (i promocije i prevencije) i eksploatacije.

	<i>Behavior i Research</i>	pozornosti na različite inovacijske aktivnosti  (Grčka)  <i>Individualna razina</i>			(odabir i intenzitet pretraživanja)	industriji vina i jakih alkoholnih pića (n = 83)	Filtrirani kroz <b>pozornost na inovacije</b> (pokrenuti iz istog motiva - smanjenje negativnih emocija), izvršni direktori s fokusom na <b>promociju odlučuju usmjeriti resurse na eksploataciju i izbjegavaju ulaganja u eksploraciju</b> , dok je <b>suprotno</b> podržano za izvršne direktore s fokusom na <b>prevenciju</b> .
Neill i sur. (2023)	<i>Management Research Review</i>	Uloga dominantnog regulatornog fokusa na promociju u rastu poduzeća  (Kina)  <i>Individualna razina</i>	Dominantni fokus na promociju	Radikalni (inovacijski) rast poduzeća	<i>Medijator:</i> Eksploracijska strategija	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Rukovoditelji više razine (n = 211)	Na <b>smjer poslovne strategije</b> utječe <b>ravnoteža između fokusa na promociju i prevenciju</b> , koja je oblikovana sklonošću menadžera riziku i poznavanjem tržišta proizvoda.  <b>Eksploracijska strategija posreduje u odnosu između dominantnog regulatornog fokusa na promociju i očekivanja inovativnog rasta.</b>
Kashmiri i sur. (2019)	<i>Journal of Business Research</i>	Utjecaj regulatornog fokusa donositelja odluka na ulaganje u Istraživanje i razvoj  (SAD)  <i>Individualna razina</i>	Dominantni fokus na promociju	Ulaganje u oglašavanje, Istraživanje i razvoj	<i>Moderator:</i> Marketinške kontroverze	Izvršni direktori poduzeća na burzi (n = 395; 2016.-2010.)	Fokus na <b>promociju</b> izvršnog direktora (u odnosu na njegov fokus na prevenciju) <b>pozitivno</b> utječe na <b>intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj poduzeća.</b>
Wang i Lee (2006)	<i>Journal of Marketing Research</i>	Uloga regulatornog fokusa u traženju i evaluaciji informacija u procesu donošenju odluka  <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Traženje i evaluacija informacija	<i>Manipulacije:</i> Uvjeti regulatornog fokusa	Eksperiment (2 studije)  Studenti preddiplomskog studija (n1 = 51, n2 = 58)	Pojedinci se oslanjaju na <b>regulatorni fokus</b> kao <b>filtrar za selektivnu obradu informacija.</b>  Pojedinci koji nisu bili motivirani za obradu informacija su posvetili više <b>pozornosti</b> i temeljili svoju procjenu proizvoda na informacijama koje su <b>relevantne za njihove regulatorne zabrinutosti.</b>  Regulatorno uklapanje evaluacije informacija je vođeno <b>perceptivnom</b>

						<p><b>istaknutošću prikladnih naspram neprikladnih informacija</b> i u skladu je s heurističkom umjesto sa sustavnom obradom informacija.</p>
Scholer i sur. (2010)	<i>Journal of Personality and Social Psychology</i>	<p>Uloga regulatornog fokusa u razumijevanju ponašanja usmjerenog na rizik pod gubitkom</p> <p><i>Individualna razina</i></p>	Regulatorni fokus	Sklonost riziku u situaciji gubitka	<p><i>Manipulacije:</i></p> <p>Regulatorna stanja, status quo (vs. nazadovanje)</p>	<p>Eksperiment (paradigma ulaganja u dionice, 4 studije)</p> <p>Dobrovoljni sudionici, 7 dolara nagrade (n1 = 35, n2 = 40, n3 = 67, n4 = 61)</p> <p>U situaciji <b>gubitka</b>, motivacija fokusa na <b>prevenciju</b>, ali ne i motivacija fokusa na promociju (bilo mjerena ili manipulirana), je jedinstveno <b>povezana s ponašanjima održavanja statusa quo</b>.</p> <p>Kada <b>rizična opcija nudi jedinu mogućnost povratka na status quo</b>, motivacija fokusa na <b>prevenciju</b> vodi ka <b>povećanom traženju rizika</b>.</p> <p>Kada je bila dostupna <b>konzervativnija opcija</b>, koja također nudi mogućnost povratka na status quo, motivacija fokusa na <b>prevenciju</b> predviđa <b>averziju prema riziku</b>.</p> <p>Kada <b>niti jedna opcija ne nudi mogućnost povratka na status quo</b>, motivacija fokusa na <b>prevenciju</b> nije <b>povezana s rizičnim izborom</b>.</p>
Zou i sur. (2014)	<i>Journal of Personality and Social Psychology</i>	<p>Uloga regulatornog fokusa u razumijevanju ponašanja usmjerenog na rizik pod dobitkom</p> <p>(Ujedinjeno Kraljevstvo)</p> <p><i>Individualna razina</i></p>	Regulatorni fokus	Sklonost riziku u situaciji dobitka	<p><i>Manipulacije:</i></p> <p>Regulatorna stanja, status quo (vs. napredak)</p>	<p>Eksperiment (paradigma ulaganja u dionice, 4 studije)</p> <p>Sudionici iz baze laboratorija (S1), iz baze Amazon's Mechanical Turk (S2, S3), monetarna kompenzacija (n1 = 73, n2 = 112, n3 = 176, n4 = 143)</p> <p>Fokus na <b>promociju</b>, ali ne i fokus na <b>prevenciju</b>, predviđa vjerojatnost prebacivanja između rizičnih i konzervativnih izbora u domeni dobitka.</p> <p>Fokus na <b>promociju</b> bira relativno <b>rizičnu</b> opciju kada se nalaze u situaciji <b>status quo</b>, ali se prebacuju na relativno <b>konzervativnu</b> opciju <b>kada upravo iskusi veliki dobitak</b> (rezultati su konzistentni i kada je regulatorni fokus mjeran i kada je manipuliran).</p>

							<b>Percepcije napretka su podloga taktičkih promjena u preferencijama rizika u domeni dobitka.</b>
Mount i Baer (2022)	<i>Journal of Management</i>	Uloga regulatornog fokusa izvršnog direktora u preuzimanju rizika  <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Sklonost preuzimanja rizika	<i>Moderatori:</i> Performanse ispod i iznad težnji	Terensko istraživanje na sekundarnim podacima  Izvršni direktori poduzeća na burzi (n = 1936 direktora iz 1.899 poduzeća, 2000.-2015.)	Kada se nalazi u <b>situaciji performansi ispod težnji</b> , fokus na <b>promociju</b> je <b>skloniji</b> preuzimanju <b>rizika</b> , a kada se nalazi u situaciji <b>performansi iznad težnji</b> , fokus na <b>promociju</b> je <b>manje sklon</b> preuzimanju <b>rizika</b> .  Kada se nalazi u <b>situaciji performansi iznad težnji</b> , fokus na <b>prevenciju</b> je <b>skloniji</b> preuzimanju <b>rizika</b> , a kada se nalazi u <b>situaciji performansi ispod težnji</b> , fokus na <b>prevenciju</b> je <b>manje sklon</b> preuzimanju <b>rizika</b> .
Hmielski i Baron (2008)	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	Uloga regulatornog fokusa poduzetnika u iskorištavanju prilika pri uvjetima rizika i neizvjesnosti  (SAD)  <i>Individualna razina</i>	Regulatorni fokus	Rast pothvata	<i>Medijator:</i> Odstupanje od originalne poslovne prilike	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Vodeći poduzetnici (n =201)	<b>Odstupanje od originalnih poslovnih postavki</b> posreduje vezu između regulatornog fokusa i performansi pothvata u <b>dinamičnim</b> okruženjima.  U <b>stabilnim</b> okruženjima nisu identificirani značajni odnosi između regulatornog fokusa i performansi pothvata.  <b>Nisko regulatorno uklapanje</b> (između regulatornog fokusa poduzetnika i konteksta donošenja odluka u kojem djeluju) <b>je štetnije u dinamičnim okruženjima</b> (kontekstu neizvjesnosti) <b>nego u stabilnim okruženjima</b> (kontekst rizika).
Levine i sur. (2000)	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Konvergencija regulatornog fokusa u grupama u kontekstu strateških orijentacija u donošenju odluka	Regulatorni fokus	Konvergencija strateških orijentacija (rizične vs.	/	Laboratorijski eksperiment  Studenti (n = 34 tima, 102 studenta)	<b>Grupe</b> u kojima svi članovi imaju <b>fokus na promociju</b> (situacijska manipulacija), <b>naspram grupa</b> u kojima svi članovi imaju <b>fokus na prevenciju</b> , konvergiraju

		<i>Timska razina</i>		konzervativne strategije)			različitim normama povezanim s <b>rizikom prilikom odlučivanja.</b>
Rietzschel (2011)	<i>Group Processes i Intergroup Relations</i>	Kolektivni regulatorni fokus i aspekti timske inovacije (Nizozemska) <i>Timska razina</i>	Kolektivni regulatorni fokus	Timska inovacija (stvaranje ideje, promicanje ideje i provedba ideje)	/	Timovi u različitim organizacijama (n=33, 33 vođe tima i 303 člana timova)	<b>Kolektivni fokus na promociju</b> ima <b>pozitivan</b> odnos sa stvaranjem ideja, dok fokus na <b>prevenciju</b> nema odnos sa stvaranjem ideja.  Kolektivni fokus na <b>promociju</b> ima <b>pozitivan</b> odnos s <b>promoviranjem</b> ideja, dok fokus na <b>prevenciju</b> ima <b>negativan</b> odnos s promoviranjem ideja.  <b>Kolektivni regulatorni fokus</b> (promocija i prevencija) <b>nema</b> značajan odnos s <b>provedbom ideja.</b>
Tuncdogan i sur. (2017)	<i>Long Range Planning</i>	Regulatorni fokus upravljačkog tima vrhovnih menadžera visokotehnološke kompanije kao prethodnik eksploracijske inovacije (sjedište: Europa) <i>Timska razina</i>	Regulatorni fokus upravljačkog tima	Eksploracijska inovacija	<i>Medijatori:</i> Koordinacijski i mehanizmi: decentralizacija i povezanost tima	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Vrhovni menadžeri (n = 69) organizacijskih jedinica (proizvodnja poluvodiča) (n = 784)	Fokus na <b>promociju upravljačkog tima</b> je <b>pozitivno</b> povezan s <b>eksploracijskom inovacijom</b> jedinice.  Fokus na <b>prevenciju upravljačkog tima</b> ima marginalni negativni učinak.  Navedeni učinci su <b>posredovani decentralizacijom i povezanošću upravljačkog tima.</b>
Florack i Hartman (2007)	<i>Journal of Experimental Psychology</i>	Uloga regulatornog fokusa u malim grupama u kontekstu investicijskih odluka (Njemačka) <i>Timska razina</i>	Regulatorni fokus grupe (inducirani)	Investicijske odluke (rizičnije vs. sigurnije)	/	Laboratorijski eksperiment  Srednjoškolci (n = 64 grupe, 192 pojedinca)	Grupe s fokusom na <b>promociju</b> su <b>sklonije rizičnijim odlukama</b> od grupa s fokusom na <b>prevenciju.</b>  <b>Regulatorni fokus zahtijeva vrijeme da izvrši svoj utjecaj u grupnim odlukama.</b>
Roundy i sur. (2016)	<i>Management Research Review</i>	Odnos kolektivnog regulatornog fokusa tima i strateških promjena	Kolektivni regulatorni fokus	Strateške promjene	<i>Moderatori:</i> Očekivane performanse, zrelost	Teorijski rad	Postoji <b>pozitivan (negativan)</b> odnos između <b>kolektivnog fokusa na promociju (prevenciju)</b> i <b>strateških promjena.</b>

		<i>Timska razina</i>			poduzeća, nestabilnost okoline		<b>Stabilnost okruženja</b> utječe na odnos između <b>kolektivnog regulatornog fokusa i strateških promjena.</b>
Blank i Naveh (2018)	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	Natjecanje ili komplementarnost eksploracije i eksploatacije i performansi radikalne inovacije istraživačko-razvojnih timova u visokotehnološkim organizacijama  (Izrael)  <i>Timska razina</i>	Eksploracija, eksploatacija i organizacijska ambideksternost	Performanse radikalne inovacije	<i>Moderatori:</i> Timsko učenje i fokus na promociju tima	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Istraživački i razvojni timovi iz šest visokotehnoloških organizacija (n = 108 timova; ukupan uzorak iznosio 655 ispitanika)	Fokus na <b>promociju ne mijenja učinak eksploracije i eksploatacije na radikalnu inovaciju.</b>  Kada je <b>razina eksploracije visoka, niska</b> (u usporedbi s visokom) <b>razina fokusa na promociju</b> dovodi do <b>povećanih performansi radikalne inovacije.</b>
Taylor-Bianco i Schermerhorn (2006)	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	Regulatorni fokus u kontekstu strateškog vodstva i organizacijskih promjena  <i>Organizacijska razina</i>	Regulatorni fokus	Sklonost promjenama	<i>Moderatori:</i> Dinamičnost okoline, regulatorno uklapanje	Teorijski rad	<b>Rukovodeći timovi</b> trebali bi uključivati <b>kombinaciju pojedinaca s fokusom na promociju i prevenciju.</b>
Gada i sur. (2021b)	<i>Applied Economics</i>	Uloga fokusa na prevenciju u donošenju rizičnih strateških odluka u poslovima spajanja i akvizicije  (Ujedinjeno Kraljevstvo)  <i>Individualna razina</i>	Fokus na prevenciju	Trajanje procesa spajanja i preuzimanja	<i>Moderator:</i> Povezanost s industrijom	Terensko istraživanje na sekundarnim podacima  Broj sklopljenih ugovora o spajanju i preuzimanju u poduzećima s većinskim javnih udjelom (n = 339)	Izvršni direktori s visokim fokusom na <b>prevenciju duže vremena provode u provedbi poslova spajanja i preuzimanja</b> zbog provedbe <b>dubinske analize poduzeća</b> i dužeg pregovaranja.

**Izvor:** Izrada autorice

Tablica 47. Pregled relevantnih istraživanja: tržišna pozicija

Autori (godina)	Publikacija	Kontekst (zemlja) / razina	Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	Granični uvjeti	Istraživački dizajn / uzorak	Relevantni nalazi
Chandy i sur. (2003)	<i>Journal of Marketing</i>	Razlike između dominantnih i ne-dominantnih postojećih (engl. <i>incumbent</i> ) poduzeća u kontekstu radikalne inovacije (Europa, SAD)  <i>Individualna i timska razina</i>	Razlike između dominantnih i ne-dominantnih poduzeća	Radikalna inovacija	<i>Manipulacija:</i>  Menadžerska očekivanja od novih tehnologija	<i>Studija 1 i 2:</i> eksperiment (Markstrat poslovna simulacija); <i>Studija 3:</i> strukturirani intervju u kombinaciji s arhivskim podacima  <i>Studija 1:</i> MBA studenti (n = 40 poduzeća), <i>Studija 2:</i> studenti diplomskog studija javnog sveučilišta u Europi (n = 30 poduzeća), <i>Studija 3:</i> voditelji poslovnica u bankarskoj industriji na malo (n=189)	<b>Dominacija poduzeća ima pozitivan učinak na ulaganja u radikalne inovacije</b> (dokazano u sve tri studije).  <b>Donositelji odluka dominantnih poduzeća</b> koji vjeruju da će <b>nova tehnologija</b> vjerojatno povećati prodaju njihovih postojećih proizvoda <b>manje agresivno ulažu u novu tehnologiju</b> nego menadžeri koji vjeruju suprotno.  <b>Strah od gubitka</b> (kao rezultata zastarjelosti) <b>je snažniji motivator ulaganja u radikalne inovacije</b> nego što je potencijal dobiti od poboljšanja.
Rusetski i Lim (2010)	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	Uloga konkurentske pozicije u donošenju odluka o strateškim promjenama (Kanada)  <i>Individualna razina</i>	Konkurentska pozicija (objektivna mjera)	Broj strateških promjena	<i>Moderatori:</i>  Obrambeni fokus i percipirana prijetnja	Markstrat poslovna simulacija  Studenti preddiplomskog studija marketinga (n = 38 timova, 267 odluka u 9 industrija)	<b>Liderska pozicija na tržištu ne smanjuje percepciju prijetnje</b> donositelja odluka.  <b>Ne postoji negativan odnos između duljine vremena na liderskoj poziciji i percepcije prijetnje.</b>  Što je poduzeće <b>bliže liderskoj poziciji</b> , donositelji odluka imaju <b>jači obrambeni fokus</b> .  Odnos između <b>konkurentske pozicije poduzeća i obrambenog fokusa</b> donositelja odluka je <b>slabiji</b> kada poduzeće doživi pad performansi, a <b>jači</b> kada se performanse poboljšavaju.

---

To i sur. (2018)	<i>Academy of Management Journal</i>	Uloga suparništva u preuzimanju rizika (SAD) <i>Individualna i grupna razina</i>	Rivalstvo (natjecanje protiv rivala i ne-rivala)	Sklonost riziku	<i>Manipulacije:</i> Psihološki i fiziološki učinci rivalstva (fokus na promociju i uzbuđenje)	Terensko istraživanje na sekundarnim podacima ( <i>Studija 1</i> ), laboratorijski eksperiment ( <i>Studija 2</i> ) <i>Studija 1:</i> NFL, Google, Amazon's Mechanical Turk (n = 535870) , <i>Studija 2:</i> studenti preddiplomskog studija (n2 = 137)	Interakcije s <b>rivalima</b> (nasuprot ne- rivalima) <b>povećavaju rizično ponašanje.</b> <b>Suparništvo povećava</b> preuzimanje <b>rizika</b> kod povećanog fokusa na <b>promociju.</b>
---------------------	--	---	--	--------------------	---	---	--

---

**Izvor:** Izrada autorice



Tablica 48. Pregled dodatnih relevantnih istraživanja

Autori (godina)	Publikacija	Kontekst (zemlja) / razina	Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	Granični uvjeti	Istraživački dizajn / uzorak	Relevantni nalazi
Osiyevskyy i Dewald (2015)	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	Kognitivni prethodnici eksploracijske i eksploatacijske promjene poslovnog modela kod posrednika nekretninama (Kanada) <i>Individualna razina</i>	Dispozicijski čimbenici ( <i>prethodno iskustvo s rizikom</i> , iskustvo u industriji i iskustvo u drugim industrijama), Situacijski perceptivni čimbenici: prilika, <i>prijetnja smanjivanja performansi i kritična prijetnja</i>	Namjera promjene poslovnih modela (eksploracija vs. eksploatacija)	/	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Posrednici u prometu nekretnina (vlasnici i upravitelji poduzeća) (n = 241)	Namjere <b>eksploracijske promjene poslovnog modela</b> potaknute su percepcijom <b>prilika</b> , percipiranom <b>prijetnjom koja smanjuje učinak i iskustvom rizika</b> .  Namjere <b>eksploatacijske promjene modela negativno</b> su povezane s percipiranom kritičnom <b>prijetnjom</b> , a <b>pozitivno</b> su povezane s <b>iskustvom rizika</b> .  <b>Kombinacija situacijskih</b> (npr. percepcija prijetnji i prilika) i <b>dispozicijskih</b> čimbenika (stavovi prema riziku, iskustvo u industriji) <b>određuje konačnu stratešku odluku o promjeni poslovnog modela</b> . Ni situacijski ni dispozicijski čimbenici sami po sebi ne mogu u potpunosti objasniti proces donošenja odluka.
Abebe i Angriawan (2014)	<i>Journal of Business Research</i>	Donošenje odluka menadžera u malim i srednjim poduzećima (Texas, SAD) <i>Individualna razina</i>	Poduzetnička i tržišna orijentacija	Eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti	<i>Moderator:</i> Percipirani konkurentski intenzitet	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Izvršni direktori malih i srednjih poduzeća (n = 55)	Postoji <b>pozitivan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta</b> na vezu tržišne orijentacije i <b>eksploracije</b> , te <b>negativan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta</b> na vezu tržišne orijentacije i <b>eksploatacije</b> .  <b>Ne postoji značajan moderacijski učinak konkurentskog intenziteta</b> na vezu <b>poduzetničke orijentacije i eksploracije/eksploatacije</b> .

Auh i Menguc (2005)	<i>Journal of Business Research</i>	Eksploracijsko i eksploatacijsko organizacijsko učenje (istraživači vs. branitelji) (Australija) <i>Individualna razina</i>	Eksploracija i eksploatacija	Performanse poduzeća (djelotvornost vs. učinkovitost)	<i>Moderator:</i> Percipirani konkurentski intenzitet	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Izvršni direktori proizvodnih poduzeća (n = 260)	U slučaju poduzeća <b>istraživača</b> , <b>eksploracija</b> je <b>pozitivnije</b> povezana s <b>performansama</b> poduzeća nego <b>eksploatacija</b> , dok suprotno vrijedi za poduzeća <b>branitelje</b> .  Neovisno o tome je li poduzeće istraživač ili branitelj, <b>eksploracija</b> je <b>pozitivnije</b> povezana s <b>djelotvornošću</b> poduzeća nego eksploatacija.  <b>Eksploatacija</b> je <b>pozitivnije</b> povezana s <b>učinkovitošću</b> poduzeća nego eksploracija kod poduzeća istraživača (ali ne branitelja).
Anning-Dorson i sur. (2017)	<i>International Journal of Bank Marketing</i>	Moderacijska uloga konkurencije na odnos inovativnosti (proizvoda i procesa) i performansi finansijskih uslužnih poduzeća (Gana) <i>Individualna razina</i>	Inovacije procesa i proizvoda	Performanse poduzeća (financijske i nefinancijske, subjektivno)	<i>Moderatori:</i> Regulatorni okvir i Percipirana razina konkurencije	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Menadžeri finansijskih uslužnih poduzeća (bankarstvo i osiguranje) (n = 232)	Postoji značajan <b>negativan</b> odnos između <b>konkurencije</b> i <b>inovacije procesa</b> u poduzeću te <b>ne postoji značajan utjecaj konkurencije i inovacije proizvoda</b> .  Postoji <b>pozitivan</b> moderacijski učinak <b>konkurencije</b> na odnos <b>inovacije proizvoda</b> i <b>performansi</b> poduzeća.
Jansen i sur. (2006)	<i>Management Science</i>	Uloga okolišnih čimbenika (dinamičnost i konkurentnost) u odnosu eksploracijske i eksploatacijske inovacije i performansi organizacijskih jedinica velikog poduzeća (Europa) <i>Individualna razina</i>	Eksploracijska i eksploatacijska inovacija	Financijske performanse	<i>Moderatori:</i> Konkurentnost okoline, dinamičnost okoline	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Menadžeri organizacijskih jedinica u 115 podružnica poduzeća za financijske usluge (n = 283)	Postoji <b>pozitivna</b> moderacija <b>dinamičnosti okruženja</b> i <b>eksploracijske inovacije</b> na performanse poduzeća.  Postoji <b>pozitivna</b> moderacija <b>konkurentnosti okruženja</b> i <b>eksploatacijske inovacije</b> na performanse poduzeća.

Mitchell i sur. (2011)	<i>Strategic Management Journal</i>	Donošenje odluka izvršnih direktora tehnoloških poduzeća ovisno o meta-kognitivnom iskustvu (SAD) <i>Individualna razina</i>	Meta-kognitivno iskustvo (oslanjanje na prošlo iskustvo s prilikom donošenja odluka zbog osjećaja težine određenog zadatka)	Nepredvidljive odluke menadžera	<i>Moderatori:</i> Percepcija vanjskog okruženja (neprijateljstvo i dinamičnost)	Ekperiment ( <i>conjoint</i> analiza) Izvršni direktori tehnoloških poduzeća (n = 64; 2048 odluka)	Menadžeri s većim meta-kognitivnim iskustvom donose manje nepredvidljive strateške odluke.  <b>U neprijateljskim okruženjima menadžeri donose nepredvidljivije strateške odluke.</b>  Pozitivan odnos između neprijateljstva okoline i nepredvidljivih strateških odluka je manje pozitivan za menadžere koji posluju u visoko (naspram niskoj) dinamičnoj okolini.
Lavie i sur. (2010)	<i>The Academy of Management Annals</i>	Pregled istraživanja o ulozi eksploracije i eksploatacije u organizacijama	/	/	/	Teorijski rad	<b>Prethodnici</b> eksploracije i eksploatacije uključuju <b>čimbenike okoliša</b> kao što su dinamizam, egzogeni šokovi i <b>intenzitet konkurencije</b> .  <b>Kognitivne</b> i bihevioralne sklonosti višeg <b>rukovodećeg tima</b> organizacije mogu utjecati na sklonost organizacije <b>eksploraciji</b> nasuprot eksploataciji.  <b>Nesklonost menadžera riziku</b> potiče <b>eksploataciju</b> , budući da su koristi od eksploatacije neposrednije i izvjesnije. S druge strane, <b>menadžeri skloni riziku</b> mogu biti motivirani bilo <b>opstankom</b> ili <b>težnjama za učinkom</b> .
Kristinsson i sur. (2015)	<i>Long Range Planning</i>	Uloga raznolikosti osnivačkih timova donošenju poduzetničkih odluka kod novih pothvata	Informacijska raznolikost osnivačkog tima	Inovacijske performanse (stvaranje ideja i realizirane inovacije)	<i>Moderator:</i> Logika uzročnosti	Intervju na terenu i putem telefona (dvije točke u vremenu) Izvršni direktori novih poduzetničkih	Informacijska <b>raznolikost osnivačkog tima</b> je <b>pozitivno</b> povezana s <b>stvaranjem ideja</b> i <b>implementacijom ideja u nove proizvode ili usluge</b> .

		(sjevernoeuropska zemlja) <i>Timska razina</i>				pothvata temeljenih na tehnologiji (n = 133)	
Popadić i sur. (2016)	<i>Economic and Business Review</i>	Odnos organizacijske ambideksternosti i inovacijskih performansi poduzeća  (Bugarska, Cipar, Češka, Estonija, Norveška, Portugal, Rumunjska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Slovačka, Slovenija, Španjolska i Švicarska)  <i>Timska razina</i>	Eksploracijska i eksploatacijska inovacija, organizacijska ambideksternost	Inovacijske performanse poduzeća	<i>Moderator:</i> Raznolikost partnera u portfelju alijanse	Anketno istraživanje (kros-sekcijski dizajn)  Mikro podaci Ankete o inovacijama zajednice (CIS) 2006 (n = 7808, Eurostat, 2004.-2006.)	Organizacijska ambideksternost je negativno povezana s inovacijskim performansama, što implicira <b>postojanje kompromisnog, a ne komplementarnog odnosa između eksploracije i eksploatacije.</b>
Marinova (2004)	<i>Journal of Marketing</i>	Inovacijski naponi u dinamičnom sustavu konkurencije  (SAD)  <i>Timska razina</i>	Difuzija znanja poznavanja tržišta	Inovacijski naponi / Performanse poduzeća	<i>Moderator:</i> Promjena opsega zajedničkog znanja o kupcima i konkurentima	Longitudinalni kvazi terenski eksperimenti (poslovna simulacija Markstrat) i tri validacijske studije  MBA studenti Midwestern sveučilišta (n = 25 donositelja odluka u 6 timova), validacijske studije (n1 = 23, n2 = 36, n3 = 15)	<b>Zadovoljstvo prošlim učinkom koči inovacijske napore.</b>
Giachetti i Dagnino (2014)	<i>Strategic Management Journal</i>	Učinak različitih razina konkurentskog intenziteta na produljenje linije	Konkurentski intenzitet (objektivno mjeren)	Duljina linije proizvoda	/	Longitudinalno istraživanje  3527 modela mobilnih telefona	<b>Niske i umjerene razine konkurentskog intenziteta</b> imaju pozitivan odnos s duljinom linije proizvoda.

		proizvoda u mobilnoj industriji (globalno) <i>Razina poduzeća</i>				koje je predstavilo 66 prodavača mobilnih telefona u periodu 1994.-2010.	<b>Visoke razine konkurentskog intenziteta</b> potiču poduzeća da smanje duljinu svojih proizvodnih linija.
Debrunye i sur. (2010)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	Donošenja odluka o konkurentskim potezima dijadskih timova u poduzeću <i>Timska razina</i>	Dostupnost resursa (financijskih, marketinških i tehnoloških)	Procjena (motivacija i sposobnost) donositelja odluka o novom proizvodu konkurencije i naknadna reakciju na njega	<i>Moderator:</i> Orijentacija na konkurenciju	Kvazi-eksperiment (Markstrat poslovna simulacija) MBA studenti – marketinška strategija (n=339 upitnika koji sadrže informacije o 29 različitih uvođenja novih proizvoda)	<b>Motivacija je važan prethodnik reakcijskog ponašanja na konkurentske poteze.</b> <b>Resursi imaju dvostruku i suprotnu ulogu</b> u utjecaju na <b>reakciju konkurencije na nove proizvode</b> : povećavaju uvjerenje donositelja odluka da su sposobni učinkovito reagirati na konkurentske napade, ali ih prisutnost resursa također čini manje motiviranima za reakciju.

**Izvor:** Izrada autorice

## PRILOG 2 - ŽIVOTOPIS AUTORICE

Antonija Kvasina rođena je 9. svibnja 1988. godine u Splitu gdje završava osnovnu školu i II. jezičnu gimnaziju. Diplomirala je 2013. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu na diplomskom sveučilišnom studiju Poslovne ekonomije, smjer Marketing i stekla naziv magistre ekonomije. Tijekom studija radila je kao demonstratorica, odradila dvije studentske prakse te postigla niz izvrsnih rezultata za koje je nagrađena Dekanovom nagradom. Za vrijeme studiranja bila je i dobitnica stipendije Grada Splita, kao i dvije Erasmus stipendije, sudjelujući na studentskim razmjenama u Italiji i Španjolskoj.

Po završetku studija, radila je kao financijska administratorica na IPA projektu „Studirajmo zajedno!“ na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu, a zatim kao projekt koordinadora EU projekta „Razvoj modernih studijskih programa za izobrazbu nastavnika informatike, tehnike, biologije, kemije, fizike i matematike“ sukladno Hrvatskom kvalifikacijskom okviru na Prirodoslovno-matematičkom fakultetu Sveučilišta u Splitu. Od 2014. godine angažirana je kao vanjski suradnik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu na Katedri za marketing, a 2017. godine suosniva privatno poduzeće koje se bavi marketinškim aktivnostima i proizvodnjom prirodne kozmetike pod markom *757 Natural Cosmetics*. U razdoblju od 2017. do 2019. godine, volontirala je u udruzi „Mi – Split“ kao voditeljica informatičkih radionica za starije osobe. Od 2018. godine radi kao asistentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu na Katedri za marketing.

Sudjelovala je na Erasmus+ projektu kao članica radne skupine za razvoj novog kurikulumu „Kulturološke studije u poslovanju“, na stručnom projektu „Strategija razvoja Grada Splita 2020 - 2030“ kao članica radne skupine Gospodarstvo te u Studentskom poduzetničkom inkubatoru kao mentorica novim poduzetničkim pothvatima. Aktivna je članica Organizacijskog odbora međunarodne konferencije „Challenges of Europe“ od 2015. godine. U 2019. godini osvojila je Nagradu Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu za razvoj vizualnog identiteta fakulteta. Objavila je 9 radova u znanstvenim i stručnim časopisima, zbornicima skupova i u znanstvenim knjigama. Njezina područja istraživačkog interesa su: strateški marketing, međunarodni marketing, poduzetništvo i inovacije poslovnih modela.

## PRILOG 3 - POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

### *Radovi u časopisima i zbornicima*

1. Kvasina, Antonija: Učinci državnih i institucionalnih odgovora na likvidnost malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj tijekom pandemije COVID-19 // *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 17 (3-4); 2023. str. 7-24.
2. Miočević, Dario; Kvasina, Antonija; Crnjak-Karanović, Biljana: Cosmopolitanism and expatriate's preference for host country food: The conditional effects of experiential capital and retail development // *International Journal of Consumer Studies*, 46 (2); 2022. str. 676-688.
3. Miočević, Dario; Kvasina, Antonija; Crnjak-Karanović, Biljana: Expatriate's food adaptation: when does acculturation elicit social identification vs differentiation? // *Journal of consumer marketing*, 39 (2); 2022. str. 191-203.
4. Kvasina, Antonija; Crnjak-Karanović, Biljana; Tučak, Ante: The impact of demographic and socio-psychological characteristics on consumers' ethnocentric tendencies: Evidence from Croatia. // *Management*, 23 (2); 2018. str. 47-64.

### *Znanstveni radovi u zbornicima skupova*

5. Kvasina, Antonija; Mijač, Tea; Hell, Marko: System dynamics model for waste management in tourism- oriented remote areas // *Book of Abstracts 19<sup>th</sup> International Conference on Operational Research KOI 2022* / Mijač, T ; Šestanović, T. (ur.). Split: Croatian Operational Research Society in collaboration with Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Split, 2022. str. 96-96.
6. Kvasina, Antonija; Mijač, Tea; Hell, Marko: Developing System Dynamics Model for Waste Management in Tourism-Oriented Smart City. // *Proceedings of the 16<sup>th</sup> International Symposium on Operational Research in Slovenia* / Drobne, Samo i sur. (ur.). Ljubljana: Slovenian Society Informatika, Section for Operational Research, 2021. str. 29-34.
7. Kvasina, Antonija; Crnjak-Karanović, Biljana; Dorotić, Matilda: Internationalization processes of firms - guidelines for Croatian SMEs. // *Proceedings of the 24<sup>th</sup> CROMAR Congress: Marketing theory and practice-building bridges and fostering collaboration* / Mihić Mirela (ur.). Split: University of Split, Faculty of Economics, Business and Tourism, 2015. str. 139-165.

### *Knjige i poglavlja u knjigama*

8. Miočević, Dario; Kursan Milaković, Ivana; Crnjak-Karanović, Biljana; Mihić, Mirela; Kvasina, Antonija; Croatia: Assessing Resilience and Responses of Firms and Consumers During COVID-19 Pandemic. // *Community, Economy and COVID-19: Lessons from Multi- Country Analyses of a Global Pandemic* / Shultz, Clifford J.; Rahtz, Don R.; Sirgy, Joseph M. (ur.). Switzerland: Springer, str. 155-179, 2022.
9. Mijač, Tea; Kvasina, Antonija; Grgić, Josip; Hell, Marko: Inkluzija slijepih i slabovidnih osoba u procese e-učenja. // *Informacijsko-komunikacijske tehnologije u cjeloživotnom učenju* / Jadrić, M., Ćukušić, M. (ur.). Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2015. str. 100-126.