UTJECAJ EKOSUSTAVA PODUZEĆA NA ORGANIZACIJSKE FAKTORE KOJI POTIČU PODUZETNIČKU AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

Bekić, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:226181

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Ivana Bekić

UTJECAJ EKOSUSTAVA PODUZEĆA NA ORGANIZACIJSKE FAKTORE KOJI POTIČU PODUZETNIČKU AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Ivana Bekić

UTJECAJ EKOSUSTAVA PODUZEĆA NA ORGANIZACIJSKE FAKTORE KOJI POTIČU PODUZETNIČKU AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Slavica Singer, professor emeritus

Osijek, 2021.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Postgraduate inter-university interdisciplinary doctoral study Entrepreneurship and Innovativeness

Ivana Bekić

INFLUENCE OF COMPANY'S ECOSYSTEM ON ORGANIZATIONAL FACTORS WHICH STIMULATE ENTREPRENEURIAL EMPLOYEE ACTIVITY

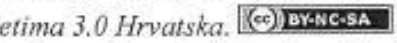
DOCTORAL THESIS

Mentor: prof. dr. sc. Slavica Singer, professor emeritus

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: IVANA BEKIĆ

Matični broj studenta: 128

OIB: 18029926711

E-mail za kontakt: ivana.bekic@vern.hr

Naziv studija: PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Naslov rada: UTJECAJ EKOSUSTAVA PODUZEĆA NA ORGANIZACIJSKE FAKTORE KOJI POTIČU PODUZETNIČKU AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Slavica Singer, professor emeritus

U Osijeku, 5. ožujka 2021. godine

Potpis

Utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore koji potiču poduzetničku aktivnost zaposlenika

SAŽETAK

Rezultati Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanja ukazuju na loše ocijenjene pokazatelje poduzetničke okoline Hrvatske koji predstavljaju preduvjete poduzetničke aktivnosti i konkurentnosti. GEM procjenom 2019. godine, od dvanaest promatranih čimbenika poduzetničke okoline, Hrvatska je u skupini zemalja Europske unije (EU) zabilježila čak osam najniže ocijenjenih komponenti. Budući da su u Hrvatskoj svi makročimbenici ekosustava koji predstavljaju preduvjete inovativnosti, produktivnosti i konkurentnosti podbacili, osim fizičke infrastrukture i dinamike tržišta, pažnju treba usmjeriti na mikrorazinu poduzetništva. Izmjerena iznadprosječna stopa poduzetničke aktivnosti zaposlenika (Entrepreneurial Employee Activity - EEA) predstavlja skrivenu i neiskorištenu komponentu poduzetničkog kapaciteta Hrvatske. Budući da EEA podrazumijeva inovativnu aktivnost, usmjerenu k razvoju novih proizvoda/usluga ili osnivanju novih poslovnih jedinica, može se koristiti za poticanje potrebnoga razvoja novih proizvoda u poduzetničkim strukturama. Tako bi se potaknula inovativnost i konkurentnost hrvatske privrede. EEA potiče rast i profitabilnost poduzeća te omogućuje pozitivne makroekonomske ishode. Posebno se pokazala pogodnom za ekonomski rast i razvoj zemalja u tranziciji. Namjera ovoga rada bila je istražiti utjecaje na EEA kako bi se mogla poticati i na taj način pridonijeti inovativnosti i održivoj konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva. Kvalitativnim istraživanjem na uzorku šesnaest poduzeća, osam poduzeća iz IT industrije i osam poduzeća prerađivačke industrije, analizirana je povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA. Utvrđeno je kako se ekosustav poduzeća razlikuje ovisno o industriji te kako oblikuje organizacijske faktore koji utječu na obilježja i intenzitet EEA. Kvantitativnim istraživanjem temeljenim na GEM metodologiji istražena je uzročna povezanost ekosustava i EEA, posredovana industrijom. Na uzorku promatranih poduzetnih zaposlenika IT i prerađivačkih poduzeća i GEM populacije potvrđen je utjecaj ekosustava na obilježja EEA, ali ne i na intenzitet EEA. Na temelju rezultata istraživanja pretpostavlja se kako poslovni sustavi mogu poticati poduzetničku aktivnost zaposlenika stvaranjem odgovarajuće organizacijske strukture i kulture te usvajanjem ekosustavu prilagođene poslovne politike.

Sukladno navedenoj pretpostavci iznijeti su prijedlozi za poticanje EEA na mikro i makroekonomskoj razini. Udružena klasterska poduzetnička aktivnost pruža mogućnost diversifikacije inovativne aktivnosti i stvaranja inovativnog sustava koji će povećati inovativni kapacitet hrvatske privrede. Ekosustav efektom međuovisnosti njegovih komponenti može inovativni utjecaj mikročimbenika prenijeti na makročimbenike te pridonijeti razvoju pogodnih politika i programa koji uključuju nužnu izmjenu regulatornog okvira.

U uvodnom dijelu rada iskazana je namjera i ciljevi istraživanja te izvori i metode prikupljanja podataka. Vodeći se postavljenim istraživačkim ciljevima, teorijskim je okvirom obrađen koncept poduzetništva i poduzetnih poslovnih sustava. Kako bi se objasnio utjecaj na EEA i njezin poduzetnički doprinos, teorijski je i konceptualno razrađen model Antoncica i Hisricha i GEM model te koncept inovativnosti i konkurentnosti na mikro i makroekonomskoj razini. Potom je navedena korištena metodologija i rezultati istraživanja. Nakon rasprave iznesena su uočena ograničenja istraživanja. Na temelju dobivenih rezultata, uz pretpostavku ograničenja provedenoga istraživanja, iznijeti su prijedlozi za poticanje EEA i strateškoga upravljanja inovativnom aktivnošću na nacionalnoj razini. Zatim je izveden zaključak kojim su objedinjene sve navedene stavke rada.

Ključne riječi: poduzetnička aktivnost zaposlenika, organizacijski faktori, ekosustav poduzeća, industrija, inovativnost, konkurentnost

Impact of business ecosystems on organisational factors that stimulate Entrepreneurial Employee Activity

ABSTRACT

The results of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) suggest that indicators of entrepreneurial environment in Croatia are not favourable. These indicators are prerequisites for entrepreneurial activity and competitiveness. In the GEM results for 2019 Croatia as a member of the EU had the lowest ranking for eight out of twelve observed factors, which describe entrepreneurial environment. Since in Croatia all macro factors of the business ecosystem which represent prerequisites for innovation, productivity and competitiveness, had unfavourable results, attention should be directed to the micro level of entrepreneurship, in addition to physical infrastructure and dynamics of the market. The measured above average rate of the Entrepreneurial Employee Activity (EEA) is a hidden and unused component of the entrepreneurial potential of Croatia. Since EEA refers to innovative activity aimed at development of new products/services or establishing new business units, it can be used to stimulate the necessary development of new products in corporate structures. This would in turn prompt innovation and competitiveness of Croatian economy. EEA stimulates growth and profitability of companies and allows for positive macroeconomic outcomes. It has proven to be particularly favourable for the economic growth and development of countries in transition. The aim of this thesis is to research impacts on EEA in order to stimulate it and in such a way contribute to innovation and sustainable competitiveness of Croatian economy. The interconnection of business ecosystems, organisational factors and EEA was analysed in a qualitative research using a sample of sixteen businesses, eight of which from IT industry and eight from processing industry. It was established that business ecosystems differ depending on the type of industry and that they shape organisational factors which influence the EEA features and intensity. The causal link between ecosystems and EEA, in which industry acts as a mediator, was researched in the quantitative research based on GEM methodology. Using a sample of enterprising employees of the observed IT and processing companies and GEM population, it has been confirmed that business ecosystem has an impact on features of EEA but not on its intensity. Based on the research results it is assumed that businesses can stimulate entrepreneurial activity of employees by creating a suitable organisational structure and culture

and implementing a business policy adapted to the ecosystem. Based on this assumption, proposals for stimulating EEA on micro and macroeconomic level are presented. Cluster entrepreneurial activity allows for a diversification of innovative activity and creation of an innovative system which will increase the innovation capacity of Croatian economy. Interdependence effect among the components of ecosystem can transfer the innovative influence of micro factors onto the macro factors and contribute to the development of suitable policies and programmes that imply obligatory change of regulatory framework.

The intention and research objectives as well as sources and data collection methods are described in the introduction of the thesis. In line with the set research objectives, the theoretical framework was set for the concept of entrepreneurship and entrepreneurial businesses. In order to explain the impact on EEA and its contribution to entrepreneurship, the model of Antocic and Hisrich and the GEM model were developed theoretically and conceptually as well as the concept of innovation and competitiveness on micro and macroeconomic level, followed by methodology used and research results. The discussion is followed by the detected research limitations. Based on the obtained results, taking into account the limitations of the conducted research, proposals for stimulating EEA and strategic management of innovative activity on the national level are presented, followed by the conclusion which encompasses all abovementioned components of the thesis.

Key terms: Entrepreneurial Employee Activity, organisational factors, business ecosystem, industry, innovation, competitiveness

SADRŽAJ

1. Uvod 1

1.1. Namjera istraživanja 4

1.2. Ciljevi istraživanja 5

1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka 7

2. Teorijski okvir 10

2.1. Poduzetništvo, poduzetnička orijentacija i poduzetnička aktivnost 10

2.1.1. Poduzetništvo 10

2.1.2. Poduzetnička orijentacija 15

2.1.3. Poduzetnička aktivnost 24

2.2. Poduzetnička aktivnost zaposlenika 31

2.2.1. Očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika 36

2.2.2. Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika 37

2.2.3. Percepcija i stavovi poduzetnih zaposlenika 39

2.2.4. Poduzetničke namjere poduzetnih zaposlenika 40

2.2.5. Distribucija poduzetničke aktivnosti zaposlenika unutar poslovnih sustava i sektora industrije 42

2.3. Poduzetni poslovni sustavi 43

2.3.1. Individualna i organizacijska razina poduzetnih poslovnih sustava 46

2.3.2. Inovativnost poduzetnih poslovnih sustava 51

2.3.2.1. Oblici, vrste i utjecaj inovativne aktivnosti poslovnih sustava 53

2.3.2.2. Organizacijski preduvjeti poduzetnih poslovnih sustava 59

2.3.3. Konkurentnost poslovnih sustava 62

2.3.3.1. Strateški pristup konkurentnosti poslovnih sustava 63

2.3.3.2. Održiva konkurentska prednost poslovnih sustava 66

2.3.3.3. Pristup prolazne konkurentnosti poslovnih sustava 67

2.4. Poduzetnički ekosustav 68

2.4.1. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Global Entrepreneurship Monitor projekta 69

2.4.1.1. Vladine politike i programi 73

2.4.1.2. Obrazovanje za poduzetništvo 74

2.4.1.3. Transfer I&R 75

2.4.1.4. Profesionalna i komercijalna infrastruktura 76

2.4.1.5. Financijska sredstva 77

2.4.1.6. Otvorenost i dinamika tržišta 77

2.4.1.7. Fizička infrastruktura 78

2.4.1.8. Kulturne i društvene norme 79

2.4.2. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Globalnog indeksa inovativnosti 79

2.4.2.1. Specifičnosti nacionalnih ekosustava inovacije 82

2.4.2.2. Nacionalni inovacijski sustavi 86

2.4.2.3. Nacionalni inovativni kapacitet ... 88
2.4.3. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Globalnog indeksa konkurentnosti ... 90
2.5. Integrativni model Antoncica i Hisricha ... 93
2.5.1. Ekosustav ... 95
2.5.1.1. Percipirani rast industrije ... 97
2.5.1.2. Povećana potražnja za novim proizvodima ... 100
2.5.1.3. Tehnološke prilike ... 100
2.5.1.4. Dinamizam ... 102
2.5.1.5. Neprijateljstvo ... 104
2.5.2. Organizacijski faktori ... 105
2.5.2.1. Skeniranje ekosustava ... 107
2.5.2.2. Organizacijske vrijednosti ... 109
2.5.2.3. Otvorena komunikacija ... 111
2.5.2.4. Organizacijska potpora ... 113
2.5.2.4.1. Potpora menadžmenta ... 114
2.5.2.4.2. Sloboda odlučivanja ... 115
2.5.2.4.3. Raspoloživost vremena ... 116
2.5.2.4.4. Nagrade ... 117
2.5.2.4.5. Niske strukturne barijere ... 119
2.5.2.4.6. Formalna kontrola ... 120
2.5.2.4.7. Strateški savezi ... 122
3. Metodologija istraživanja ... 125
3.1. Sinteza kvalitativnih i kvantitativnih podataka ... 126
3.2. Kvalitativno istraživanje ... 129
3.2.1. Studija slučaja ... 129
3.2.1.1. Intervju ... 130
3.2.1.2. Fokus grupa ... 132
3.2.2. Obrada i analiza kvalitativnih podataka ... 133
3.3. Kvantitativno istraživanje ... 134
3.3.1. Upitnik odrasle populacije ... 134
3.3.2. Obrada i analiza kvantitativnih podataka ... 137
4. Rezultati kvalitativnog istraživanja ... 139
4.1. Ekosustav ... 140
4.2. Organizacijski faktori ... 146
4.3. Poduzetnička aktivnost zaposlenika (EEA) ... 156
5. Rezultati kvantitativnog istraživanja ... 160
5.1. Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika ... 160
5.2. Oblik uključenosti i intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika ... 163
5.3. Obilježja najznačajnije nove aktivnosti ... 168
5.4. Obilježja potencijalnih poduzetnika ... 172
5.5. Percepcija društvenih vrijednosti o poduzetništvu ... 174
6. Rasprava ... 176

7. Ograničenja istraživanja 204
8. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika 206
8.1. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika na mikrorazini 206
8.2. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika na makrorazini 214
9. Zaključak 221
Literatura 225
Popis tablica 249
Popis slika 250
Popis grafikona 253
Prilozi 254
Prilog 1. Upitnik za provedbu intervjua 255
Prilog 2. Vodič za razgovor u fokus grupi 271
Prilog 3. Upitnik za zaposlenike 274
Prilog 4. Klasificiranje i kodiranje pokazatelja promatranih varijabli 280
Prilog 5. Matrica ekosustava IT poduzeća 287
Prilog 6. Matrica ekosustava prerađivačkih poduzeća 289
Prilog 7. Matrica organizacijskih faktora IT poduzeća 291
Prilog 8. Matrica organizacijskih faktora prerađivačkih poduzeća 309
Prilog 9. Matrica EEA IT poduzeća 328
Prilog 10. Matrica EEA prerađivačkih poduzeća 332

1. Uvod

Poduzetnička aktivnost definirana kao proaktivno i inovativno djelovanje koje podrazumijeva preuzimanje rizika (Miller i Friesen, 1982:222; Miller, 1983:770-789; Covin i Slevin, 1991:7-8; Amo, 2006:287; Miller, 2011:874-875; de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:5-6) i stvaranje nove vrijednosti (Lumpkin i Dess, 1996:144-145; Hisrich i Peters, 2002:10), mijenja ekonomske tokove i utječe na mikro i makrorazinu ekonomije (Covin i Slevin, 1991:19). Poduzetništvo je dinamična komponenta ekonomije. Ono potiče inovativnost, produktivnost i zapošljavanje unutar ekonomskih struktura (Bosma, 2012:39). Uočeni pozitivni ekonomski utjecaj poduzetničke aktivnosti izazvao je veliki akademski interes za svim oblicima i rezultatima poduzetništva. Gartnerova (1989:47-58) klasifikacija znanstvene usmjerenosti na obilježja i rezultate poduzetništva uglavnom se promatra u ovisnosti. U obzir se uzima „široki" Schumpeterov pristup poduzetništvu kao procesu otkrivanja i razvoja prilike za inovacijom te iskorištavanja prilike neovisno o poduzetničkom okviru inovativnog djelovanja (Antoncic i Hisrich, 2003:8).

Schumpeter je 1942. godine preusmjerio fokus poduzetničke aktivnosti s pojedinca na poslovni sustav pretpostavljajući kako poslovni sustavi posjeduju potrebne resurse za inovativnu aktivnost pojedinaca (Lumpkin i Dess, 1996:138). Schumpeter je inovacijskim procesima smatrao sve aktivnosti rekombinacije postojećih resursa koji rezultiraju novim proizvodima, tržištima i načinima proizvodnje. Inovaciju je vezao i uz proces otkrivanja novih izvora sirovina i repromaterijala te modifikaciju postojećih struktura industrije (Swann, 2009:132-133). No, sve navedene inovativne aktivnosti provode pojedinci. Poduzetništvo se zasniva na pojedincima koji hrabro zagovaraju i provode svoje ideje u težnji za postignućem (Lumpkin i Dess, 1996:140). Osobe s izraženom potrebom za postignućem sklonije su aktivnostima koje pretpostavljaju individualni trud i odgovornost (Shane, Locke i Collins, 2003:9), imaju izraženi osjećaj kontrole zbivanja u svom okružju (Rotter, 1990:489) i percepciju posjedovanja znanja i vještina potrebnih za uspješno izvršavanje postavljenih zadataka (Bandura, 1997:3). Shane i Venkataraman (2000:222-223) ističu kako su visok stupanj samoefikasnosti i internog lokusa kontrole te izražena potreba za postignućem osnovne pretpostavke spremnosti preuzimanja rizika poduzetničke aktivnosti.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanje polazi od pojedinaca kao nositelja poduzetničke aktivnosti, pritom se poduzetništvo smatra procesom i promatra kroz različite

faze, od uočavanja i iskorištavanja prilike do upravljanja „odraslim“ poduzećem i prekida poslovanja. Sukladno promatranim fazama poduzetničkog procesa razlikuju se početni, novi i „odrasli“ poduzetnički pothvati (Bosma et al., 2017:17-18). GEM model klasificira poduzetnike kao pokretače i vlasnike novih poduzetničkih pothvata (mlađih od četrdeset dva mjeseca), zaposlenike koji su uključeni u poduzetničke aktivnosti i vlasnike afirmiranih poslovnih subjekata (starijih od četrdeset dva mjeseca). Ovisno o pripadajućim kategorijama označavaju se kao poduzetnici početnici, novi poduzetnici, poduzetni zaposlenici i vlasnici „odraslih“ poduzeća (Bosma et al., 2005:214-217). U literaturi poduzetništva poslovnih sustava posebna se pozornost posvećuje menadžerima kao upraviteljima poduzetničke aktivnosti zaposlenika (Mintzberg, 1973:97-105; Khandwalla, 1987:39-53; Hisrich, 1990:219; Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:277-278). Novi i inovativni poslovni sustavi važni su za poduzetničku strukturu privrede. Povećanjem broja radnih mjesta i stvaranjem više dodane vrijednosti mogu značajno potaknuti ekonomski rast (Bosma et al., 2005:217). Sukladno uočenom doprinosu poduzetnih poslovnih sustava, od 2011. godine posebna se istraživačka pažnja GEM projekta posvećuje **poduzetničkoj aktivnosti zaposlenika (Entrepreneurial Employee Activity-EEA)**. Unutar GEM metodološkog okvira poduzetnička aktivnost zaposlenika definira se kao inovativna aktivnost poduzeta radi razvoja novih proizvoda/ usluga ili osnivanja novih poslovnih jedinica za poslodavca (Bosma et al., 2013:7). U ovom je radu korištena engleska inačica akronima poduzetničke aktivnosti zaposlenika (EEA) zbog njezine međunarodne prihvaćenosti i asocijacije na GEM istraživački projekt. GEM istraživanje temelji se na prikupljanju primarnih podataka pomoću standardiziranih upitnika upućenih slučajnom uzorku odrasle populacije (Adult Population Survey-APS) i uzorku odabranih stručnjaka (National Experts Survey-NES) (Bosma et al., 2005:205-206). Od 2011. godine među pitanja APS upitnika uvrštavaju se i pitanja vezana uz EEA (Bosma et al., 2013:7) koja su korištena u istraživačkom dijelu ovoga rada.

EEA utječe na cjelokupnu ekonomiju povećavajući produktivnost i konkurentnost, unapređujući najbolje prakse i stvarajući nove industrije (Antoncic i Hisrich, 2001:496; Antoncic i Hisrich, 2004:519). Ona predstavlja ključan način za preživljavanje i održivi rast postojećih poduzeća (Shepherd i Katz, 2004:1). U razvijenim ekonomijama EEA može biti alternativa uočenoj nižoj stopi pokretanja novih poslovnih pothvata, a u zemljama u razvoju može osigurati više stope njihova preživljavanja (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:3).

Od 1970-ih poduzetnički stavovi i aktivnosti poslovnih sustava glavna su tema rasprave među poduzetnicima i akademskom zajednicom (Sharma i Chrisman, 1999:13-17), pritom su korišteni termini „korporativno poduzetništvo“ (Guth i Ginsberg, 1990; Zahra, 1993), „*intrapreneurship*“ (Pinchot, 1985) „poduzetništvo unutar organizacije“ (Antoncic i Hisrich, 2001, 2003, 2004), „inovativno ponašanje zaposlenika“ (Amo, 2006; 2010). Pregled njihovih definicija i njihovog kontekstualnog poduzetničkog značaja iznesen je u teorijskom okviru rada. Međutim, u ovom je radu fokus stavljen na termin „poduzetnička aktivnost zaposlenika“ korišten unutar GEM konceptualnog okvira koji pretpostavlja inovativnu aktivnost zaposlenika unutar poslovnog sustava.

Korištenjem termina **„poslovni sustav“** naglašena je važnost interakcije organizacijske strukture, kulture i poslovne politike prilikom poticanja EEA. Poduzetništvo poslovnih sustava ovisi o pojedincima koji poduzimaju poduzetničke aktivnosti unutar okvira organizacijske strukture i pod utjecajem organizacijske kulture koja je vođena poslovnom politikom.

Svaki je oblik poduzetničke aktivnost ovisan o okružju. Okružje je od samog početaka razvoja teorije poslovne organizacije i strateškog menadžmenta smatrano odrednicom poduzetništva na individualnoj i organizacijskoj razini (Covin i Slevin, 1991:11; Lumpkin i Dess, 2001:436). Prilikom razmatranja utjecaja vanjskih varijabli na poduzetničke aktivnosti i faktore organizacije korišteni su termini „vanjsko okružje“ (Covin i Slevin, 1991; Sathe, 2003; Kuratko, Morris i Covin, 2011), „okružje organizacije“ (Miller i Friesen, 1982; Zahra, 1993; Lumpkin i Dess, 2001; Antoncic i Hisrich, 2001; Antoncic i Hisrich, 2004), „okolina organizacije“ (Sikavica, 2011) „poduzetnička okolina“ (Singer et al., 2019; Global Entrepreneurship Research Association, 2018) „poduzetnički ekosustav“ (Isenberg, 2010; Stam i Spigel, 2016; Kelley, Singer i Herrington, 2016; Singer et al., 2019; Bosma i Kelley, 2019).

U ovom je radu korišten termin **„ekosustav“** jer se tako naglašava dinamična interakcija njegovih komponenti. Riječ je o novijem terminu kojim se ističe holistički pristup okružju poduzetničkog djelovanja. Okružje poduzeća promatra se kao međuovisan skup društvenih, kulturoloških i ekonomskih sila koje utječu na poduzetničke aktivnosti (Isenberg, 2010:2-4; Stam i Spigel, 2016:1-3). Korištenjem koncepta „poduzetnički ekosustav“ također se ističe korisnost procjene neposrednog, poduzetniku bliskog poduzetničkog konteksta, promatranog na subnacionalnoj razini (Sternberg, von Bloh i Coduras, 2019). Promatranje ekosustava poduzetničkoga djelovanja s aspekta pokretača, provoditelja i upravitelja poduzetničke

aktivnosti, pretpostavlja njegovu subjektivnu dimenziju i neposredni utjecaj (Zahra, 1993:321-322).

1.1. Namjera istraživanja

Čimbenici ekosustava, uz osobnu inicijativu poduzetnika i njegovu spremnost za poduzetničko djelovanje, predstavljaju preduvjet poduzetničkoga uspjeha mjerenog inovativnošću, produktivnošću i konkurentnošću. Međunarodni empirijski modeli procjene inovativnosti i konkurentnosti (Global Innovation Indeks-GII i Global Competitiveness Indeks-GCI), kao i teorijski modeli „nacionalnog inovativnog kapaciteta“ Portera i Sterna (2000; 2002) te Nelsonova (1992) „nacionalnog inovacijskog sustava“, naglašavaju važnost međuovisnosti makročimbenika ekosustava i njihovu povezanost s mikročimbenicima ekosustava (Porter, 1990:75-78; Nelson, 1992:370; Furman, Porter i Stern, 2000:2-4; Porter i Stern, 2002:9-15; Atkinson, 2013:2-6; Schwab, 2017:319-320; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:29).

Prema rezultatima GEM istraživanja provedenog 2019. godine, od dvanaest promatranih komponenti poduzetničke okoline Hrvatska je u skupini zemalja Europske unije (EU) zabilježila čak osam najniže ocijenjenih komponenti (Singer et al., 2019:91). Posebno zabrinjavaju ocjene vladinih politika, ali i obrazovanja za poduzetništvo te suradnje istraživačkog i poslovnog sektora (Bosma et al., 2020:100). U razdoblju od 2011. do 2018. godine politike Vlade Republike Hrvatske vezane uz poreze i birokraciju najlošije su ocijenjen pokazatelj poduzetničke okoline zemalja EU-a koje su sudjelovale u GEM istraživanju (Singer et al., 2019:91-95; Global Entrepreneurship Research Association, 2018:56).

Budući u Hrvatskoj gotovo svi čimbenici poduzetničke okoline koje prati GEM istraživanje po svojim ocjenama djeluju ograničavajuće na poduzetničku aktivnost, osim fizičke infrastrukture i dinamike tržišta (Singer et al., 2019:95), poduzetnički i istraživački fokus treba usmjeriti na mikroodrednice poduzetničke aktivnosti i njihov potencijalni doprinos unapređenju preduvjeta poduzetničke aktivnosti na mikro i makroekonomskoj razini.

Iako Hrvatska bilježi bolju tehnološku opremljenost poduzeća od prosjeka zemalja EU-a (Singer et al., 2019:10; Singer et al., 2018:78-79) i visoko rangirane pokazatelje ICT podstupa inovativnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:245; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246), tehnologija nije korištena s ciljem razvoja novih proizvoda. Razlog tome može biti

ograničen prijenos istraživačkih aktivnosti javnih institucija u poslovni sektor (Singer et al., 2019:85-86). Preduvjet konkurentnosti nije tehnološka opremljenost nego inovativna ponuda (Singer et al., 2019:10). Hrvatska je 2019. godine svrstana na 44. mjesto ljestvice Globalnog indeksa inovativnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:245) i 63. mjesto ljestvice Globalnog indeksa konkurentnosti (Schwab, 2019:174). Također je uočen mali udio rastućih poduzeća čija je odrednica inovativnost i konkurentnost (Singer et al., 2019:10), a ona su pretpostavka ekonomskog rasta i razvoja (Singer et al., 2018:26-34). U okviru projekta „Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj" provedena je analiza rastućih poduzeća Hrvatske. Rezultati istraživanja uputili su na poreznu politiku, politike gospodarstva i poduzetničko okružje kao tri najčešće prepreke rasta percipirane od vlasnika brzorastućih poduzeća (Šarlija et al., 2018:16). Nacionalne politike Hrvatske nedovoljno su fokusirane na rastuća poduzeća i poduzetničku aktivnost zaposlenika koja podrazumijeva inovativnost, konkurentnost i rast.

Hrvatska godinama bilježi iznadprosječnu stopu EEA u odnosu na zemlje EU-a uključene u istraživanje i ekonomije njezine razvojne razine (Singer et al., 2019:44). Istraživanjem provedenim 2019. godine, svrstana je na 11. mjesto GEM ljestvice prema udjelu EEA u ukupnom broju odrasle populacije od 5,9% (Bosma et al., 2020:100). Uočenu skrivanu komponentu poduzetničkog kapaciteta Hrvatske treba iskoristiti radi jačanja inovativnosti i posljedične konkurentnosti na mikro i makroekonomskoj razini. EEA može premostiti jaz između tehnološke opremljenosti i nedovoljne inovativnosti hrvatskih poduzeća.

Namjera ovoga istraživanja je objasniti o čemu ovisi EEA, mjerena GEM indikatorom, kako bi se razvojem odgovarajuće organizacijske kulture, strukture i poslovne politike mogla poticati i time pridonijeti inovativnosti i održivoj konkurentnosti hrvatskih poduzeća i nacionalnog gospodarstva. S tom namjerom istražena je povezanost ekosustava poduzeća s organizacijskim faktorima i EEA. Rezultati istraživanja korišteni su prilikom izrade prijedloga preporuka za poticanje EEA na mikro i makroekonomskoj razini.

1.2. Ciljevi istraživanja

Poduzetništvo se promatra kroz individualnu prizmu, prizmu poslovnih sustava i ekosustava. Svi su promatrani čimbenici u interakciji, ali imaju različiti utjecaj na obilježja i rezultate

poduzetničke aktivnosti (Lumpkin i Dess, 1996:135-138). EEA odnosi se na individualnu i organizacijsku razinu poduzetništva jer pretpostavlja djelovanje pojedinaca unutar poslovnih sustava. Poslovni sustavi poduzetničke orijentacije podrazumijevaju autonomiju svojih zaposlenika, sklonost preuzimanja rizika, agresivnog natjecateljskog i proaktivnog djelovanja te čestu i ekstenzivnu inovaciju proizvoda koje potiču organizacijskim faktorima potpore (Covin i Slevin, 1991:7-8).

Teoretičari iz područja poduzetništva poslovnih sustava ističu kako je za uspjeh poduzetničke aktivnosti zaposlenika ključna interakcija faktora organizacije i ekosustava uobličena u konkurentnu strategiju čija primjena podržava inovativne inicijative i omogućava inovativne procese (Kuratko, 2007:14-21; Amo, 2010:146-147; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:67). U želji za standardizacijom inovativnih procesa, razvijeni su konceptualno opsežni modeli poduzetništva poslovnih sustava koji nisu usmjereni samo na organizacijske faktore i upravljačku funkciju nego i na širi industrijski kontekst (Shepherd i Katz, 2004:3).

Iako industrija definirana kao skupina poduzeća slične ponude (Samuelson i Nordhaus, 2011:659) i ekosustav kao odraz percepcije menadžmenta o institucionalnim i konkurentnim uvjetima industrije (Zahra, 1993:321-322) predstavljaju različite konceptualizacije ekosustava poduzeća, dokazano je kako obje varijable predstavljaju značajne moderatore EEA i poduzetničkoga rezultata (Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2005:18-25). Sukladno navedenim definicijama industrija je objektivna, a ekosustav subjektivna odrednica poduzetničke aktivnosti. Ranijim je istraživanjima potvrđeno kako se ekosustav razlikuje ovisno o industriji kojoj poduzeće pripada (Porter, 1990:78-88; Porter i Stern, 2002:6; Antoncic i Hisrich, 2004:529). Na navedenoj je postavci razvijen integrativni model Antoncica i Hisricha (2004:529) čije su odrednice varijabli ekosustava i organizacijskih faktora polazište istraživanja ovoga rada.

Brojna su istraživanja, koja su upotrebljavala različite metode i modele, dokazala kako ekosustav ima odlučujući utjecaj na postojanje i učinkovitost EEA (Miller, 1983:771-772; Khandwalla, 1987:44-45; Guth i Ginsberg, 1990:7; Covin i Slevin, 1991:9; Shane, Locke i Collins, 2003:19-20; de Jong i Wennekers, 2008:11-17; de Jong, Parker, Wennekers i Wu, 2011:7-8). Ekosustav može direktno utjecati na poduzetnički uspjeh malih poduzeća ili moderirati vezu poduzetničke orijentacije i rezultata (Wiklund, 1998:3; Lumpkin i Dess, 2001:446; Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2005:25).

Miller i Friesen (1982), Naman i Slevin (1993), Covin i Slevin (1991), Lumpkin i Dess (2001), Antoncic i Hisrich (2001); Antoncic i Hisrich (2004) svojim su modelima sprege ekosustava i poslovnog sustava dokazali pozitivnu korelaciju poduzetničkog rezultata i prilagodbe organizacijskih faktora ekosustavu. Poduzetnička aktivnost u interakciji je s ekosustavom (Singer et al., 2019: 75; Barringer i Ireland, 2010:146-147; Bosma, 2012:25-35)

Na temelju navedenih teorijskih postavki i rezultata provedenih istraživanja postavljena su istraživačka pitanja i ciljevi.
Istraživački ciljevi:

1. Ustanoviti razlike u obilježjima ekosustava poduzeća ovisno o industriji.
2. Analizirati utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore.
3. Analizirati utjecaj organizacijskih faktora na EEA (obilježja i intenzitet).

Istraživačka pitanja:

1. Razlikuje li se ekosustav poduzeća ovisno o industriji?
2. Oblikuje li ekosustav poduzeća organizacijske faktore?
3. Utječu li organizacijski faktori na EEA (obilježja i intenzitet)?

Istraživanjem mikro i makropoveznica i odrednica EEA moguće je učinkovitije poticati poduzetničku aktivnost zaposlenika.

1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu je korištena sinteza deduktivnog i induktivnog pristupa istraživanju. Induktivnim pristupom temeljenim na kvalitativnim podacima, kretanjem od pojedinačnih podataka k teoriji, analizirana je povezanost pokazatelja ekosustava, organizacijskih faktora i EEA. Kvalitativnom analizom omogućeno je razumijevanje konteksta istraživanja, značenja koje dionici istraživanja pridaju istraživanim varijablama te razumijevanje njihova iskustva. Deduktivnim pristupom koji se temelji na kvantitativnim podacima, procijenjena je uzročna povezanost ekosustava i EEA, posredovana industrijom. Tako je omogućeno veće razumijevanje istraživanih pojava provjerom teorijskih postavki (Zelenika, 2000:295-298; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:3).

Uzorak promatranih poduzeća bio je namjeran, zasnovan na procjeni istraživačice. Kriteriji odabira poduzeća u uzorak bili su: industrija, sektor vlasništva, veličina, starost i inovativnost. Uzorak je obuhvatio šesnaest poduzeća iz privatnog sektora, pri čemu je osam poduzeća odabrano iz sektora prerađivačke industrije te osam iz IT industrije. Poduzeća su bila starija od tri godine, veličine od 10 do 249 zaposlenih te su u zadnje tri godine razvila novi proizvod/ uslugu ili osnovala novu poslovnu jedinicu/ podružnicu/ ogranak.

Kvalitativni dio istraživanja uključivao je studiju slučaja uslijed koje su korišteni intervju i fokus grupa kao metode prikupljanja podataka. Unutar svakog odabranog poduzeća podaci o ekosustavu, organizacijskim faktorima i EEA prikupljani su polustrukturiranim upitnikom koji je služio kao vodič za provedbu intervjua s menadžerom. Njime se nastojala provjeriti pretpostavka o povezanosti promatranih varijabli (Milas, 2005:586) i odgovoriti na istraživačka pitanja. U toj namjeri pripremljena su pitanja obuhvaćala pokazatelje ekosustava, organizacije i EEA. Varijabla ekosustava operacionalizirana je pomoću modela Antoncica i Hisricha (2001, 2004) kojim se promatra dinamizam i neprijateljstvo ekosustava, tehnološke prilike, percipirani rast industrije i povećana potražnja za novim proizvodima. Varijabla organizacijskih faktora također je operacionalizirana pomoću modela Antoncica i Hisricha (2001, 2004) koji uključuje pokazatelje organizacijske potpore, organizacijskih vrijednosti, otvorene komunikacije, formalne kontrole, skeniranja okružja i broja saveza. Pokazatelji ekosustava određeni su percepcijom, a organizacijskih faktora osobnom uključenošću i interakcijom ispitanika. Zbog njihove subjektivne prirode provedeno je kvalitativno istraživanje kako bi se ispitalo značenje koje ispitanici pridaju istraživanim odrednicama varijabli, kao i posebne okolnosti koje ih određuju (Milas, 2005:573-574). EEA je operacionalizirana sukladno GEM metodološkom okviru. Unutar GEM istraživačkog projekta od 2011. godine promatraju se specifične karakteristike EEA: vrsta aktivnosti, pravni oblik, demografske karakteristike poduzetnih zaposlenika, karakteristike zanimanja, percepcije i namjere, preuzimanje rizika, očekivanje rasta te organizacijska potpora (Bosma et al., 2013:45-51). Industrija je ovom istraživanju povezivala ekosustav i EEA, posredovala je prilikom istraživanja njihove uzročne povezanosti (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:53-55).

Koristeći fokus grupe kao metodu prikupljanja podataka unutar studije slučaja, nastojao se postići dublji uvid u osobno iskustvo vezano uz organizacijske faktore poticaja EEA. Dionici fokus grupa bili su članovi inovativnih timova koji su birani na licu mjesta prilikom intervjua s menadžerom, tehnikom snježne grude (Milas, 2005:590-597). Na kraju razgovora dionici fokus

grupa odgovarali su na pitanja iz GEM upitnika koja su se odnosila na domenu EEA. Podaci prikupljeni anketiranjem članova fokus grupa pridodani su podacima prikupljenima u kvantitativnom dijelu istraživanja tijekom kojega su istim upitnikom ispitani ostali zaposlenici promatranih poduzeća.

Tijekom proljeća 2018. godine u Hrvatskoj je provedeno 17. GEM istraživanje. GEM istraživački tim Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku istraživačici je omogućio pristup prikupljenim podacima. Obrađeni su samo podaci koji su se odnosili na obilježja i intenzitet EEA i koji su ujedno prikupljeni upitnikom namijenjenim zaposlenicima promatranih poduzeća. Analizom i usporedbom podataka prikupljenih upitnicima namijenjenim zaposlenicima odabranih poduzeća IT sektora i prerađivačke industrije te članovima slučajnog uzorka odrasle populacije Hrvatske, procijenjena je uzročna povezanost ekosustava i EEA, posredovana industrijom.

2. Teorijski okvir

Osnovni cilj ovoga rada je istražiti utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA. Varijable ekosustava poduzeća i organizacijskih faktora operacionalizirane su pomoću integrativnog modela Antoncica i Hisricha (2001, 2004), imajući u vidu kategorije inovativnosti i konkurentnosti na mikro i makroekonomskoj razini. Mikrorazina promatranja pretpostavlja poduzetničku aktivnost poslovnih sustava, a makrorazina poduzetničku aktivnost nacionalnih privreda. U fokusu su istraživanja pokretači i provoditelji poduzetničke aktivnosti unutar poslovnih sustava, zaposlenici. Poduzetnička aktivnost zaposlenika analizirana je korištenjem pristupa razvijenog u okviru GEM istraživanja (Bosma et al., 2013). Na temelju navedenih mikro i makroodrednica EEA uspostavljen je teorijski okvir za istraživanje povezanosti ekosustava poduzeća, organizacijskih faktora i EEA.

2.1. Poduzetništvo, poduzetnička orijentacija i poduzetnička aktivnost

Poduzetništvo je društveni fenomen koji unosi dinamiku u društvene strukture. Ono pretpostavlja ponašajne namjere i ponašanje koje odstupa od uobičajenog (Covin i Slevin, 1991:8; de Jong, Parker, Wennekers i Wu, 2011:3). Poduzetničko ponašanje podrazumijeva način provođenja poduzetničkih aktivnosti (de Jong i Wennekers, 2008:25) koje su odraz poduzetničke orijentacije njezinih provoditelja. Specifična obilježja pojedinaca određuju njihovu poduzetničku orijentaciju o kojoj ovisi poduzetnički kapacitet (Singer et al., 2019:21-24; Bosma et al., 2017:67). Ovisno o okviru i djelokrugu poduzetničkih aktivnosti razlikujemo različite poduzetničke pristupe i provoditelje poduzetničkih aktivnosti.

2.1.1. Poduzetništvo

Najranije se termin poduzetništvo spominje u radu Richarda Cantillona 1734. On poduzetništvo poistovjećuje sa samozapošljavanjem i nesigurnom zaradom (Sharma i Chrisman, 1999:12). Poduzetnik prateći tokove tržišta nabavlja robu kako bi je kasnije preprodao po potencijalno višoj cijeni koja je neizvjesna. Prema mišljenju Cantillona poduzetnik vlastitim radom, bez pretpostavke kapitala potrebnog za poduzetničko djelovanje, doprinosi ekonomskom rastu. No,

društvo ga podcijenjuje i omalovažava (Singer, 2020; Boutillier i Uzunidis, 2014:12-13; Iversen, Jørgensen i Malchow-Moeller, 2008:4).

Adam Smith poduzetništvo smatra okosnicom ekonomskog rasta i razvoja. Poduzetnika naziva „ekonomskim agentom“ koji odgovarajućom ponudom stvara profit. Smith je naglašavao kako privatni interes može doprinijeti javnoj koristi uz pretpostavku potpune ekonomske slobode poduzetnika i neometanosti tržišnih tokova vanjskim čimbenicima. Poduzetnik u želji za zaradom nastoji upotrijebiti vlastiti kapital na način kojim će osigurati najveći mogući povrat uloženog. On na taj način brigom za vlastito dobro doprinosi općem dobru (Samulson i Nordhaus, 2010:25-30; Boutillier i Uzunidis, 2014:13-14).

Say temeljima poduzetništva smatra kapital, rad i zemlju. Poduzetnika promatra kao pokretača proizvodnih procesa naglašavajući njegovu sposobnost dobre procjene tržišnih prilika. On preusmjerava dostupne resurse iz tržišnog prostora niske produktivnosti prema prostoru veće produktivnosti rada. Upravljajući proizvodnim procesima poduzetnik preuzima funkciju upravljanja i nadzora. Tako se poduzetnička uloga poistovjećuje s menadžerskom ulogom (Iversen, Jørgensen i Malchow-Moeller, 2008:4; Drucker, 2002:21-27).

Schumpeter je među prvima zagovarao inovacijski pristup poduzetništvu. Poduzetnika je smatrao inovatorom koji inovacijom osigurava utrživost znanja. Radi povećanja granične produktivnosti i profita poduzetnici se često uključuju u inovativne procese (Hisrich, 1990:209). Nastojeći učinkovito iskoristiti ograničene resurse poduzetnik im osigurava novu namjenu. Rekombinacijom postojećih resursa poduzetnik razvija nove proizvode, tržišta i načine proizvodnje, otkriva nove izvore sirovina i repromaterijala te modificira postojeće strukture industrije (Swann, 2009:132-133).

McClleland je istraživački fokus usmjerio na osobine poduzetnika, pritom je isticao potrebu za postignućem kao ključnu odrednicu poduzetnika. On smatra kako potreba za postignućem podrazumijeva sklonost izazovnim inovativnim aktivnostima. Osobe s izraženom potrebom za postignućem sklonije su aktivnostima koje pretpostavljaju individualni trud i odgovornost (Shane, Locke i Collins, 2003:9).

Kirzner je naglašavao ravnotežni utjecaj poduzetničkih aktivnosti vođenih uočenom prilikom za spekulacijom prodajnim cijenama na procese tržišta. Kao pretpostavku uočavanja poduzetničke prilike Kirzner navodi posjedovanje potrebnog predznanja. Ranije usvojene

informacije predstavljaju kognitivni okvir za prepoznavanje poduzetničke prilike (Kirzner, 2008:3-11).

Drucker, kao i Schumpeter, poistovjećuje poduzetništvo s inovacijom. Poduzetnici inovativnom aktivnošću iskorištavaju promjene u okružju, pretvarajući ih u priliku za diferencijaciju i stjecanje održive konkurentske prednosti (Drucker, 1985:22-26).

Gartner je isticao kako je osnova poduzetništva razvoj novih organizacija koji pretpostavlja nove kombinacije resursa. On smatra kako osnivanje novih organizacija razlikuje poduzetništvo od ostalih društvenih i ekonomskih fenomena. Uslijed procesa organizacijskog nastanka i razvoja poduzimaju se brojne aktivnosti koje ovise o specifičnim obilježjima poduzetnika i određuju njihovu ulogu u društvu (Gartner, 1989:47-48).

Stevenson odvaja poduzetništvo od resursne osnove. Prema njegovom mišljenju poduzetnik prilikom odluke o iskorištavanju uočene prilike ne smije biti ograničen dostupnim resursima, nego treba biti spreman za njihovom potragom u širem društvenom okviru svoga djelovanja (Stevenson, 2000:3).

Gibb poduzetništvo definira kao ponašanje uvjetovano specifičnim osobinama i vještinama pojedinaca nužnima u turbulentnom okružju. Poduzetničko ponašanje pritom podrazumijeva pronalaženje i iskorištavanje prilika, umrežavanje, ustrajnost, preuzimanje inicijative i rizika te strateško razmišljanje. Gibb smatra kako poduzetničko obrazovanje značajno doprinosi poduzetničkom ponašanju te mogućnosti prilagodbe i opstanka u nesigurnim društvenim uvjetima (Gibb, 2002:10-23).

Poduzetništvo se često poistovjećuje s malim i srednjim poduzetništvom. Drucker (2002:21) ističe problem pogrešnog shvaćanja uloge poduzetnika kao pokretača poduzetničkih pothvata i vlasnika malih ili srednjih poduzeća. No, poduzetništvo je proces koji obuhvaća različite faze koje pretpostavljaju uočavanje i iskorištavanje prilika, upravljanje „odraslim“ poduzećima i prekid poslovanja (Bosma et al., 2005:214-217; Bosma et al., 2017:17-18). Nacionalne politike također su većinom usmjerene na mikro, mala i srednja poduzeća te poticaje samozapošljavanja pokretanjem poduzetničkih pothvata. Primjer navedenom je Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2013. do 2020. godine čiji je cilj ravnomjeran razvoj i jačanje konkurentnosti maloga gospodarstva Hrvatske. U Strategiji su terminom „malo gospodarstvo“

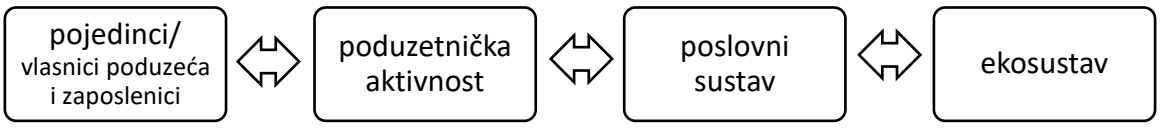
obuhvaćeni mikro, mali i srednji gospodarski subjekti (Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013:1-2).

Pogrešno je poduzetnički fokus usmjeravati na mala i srednja poduzeća, zanemarujući pritom ekonomski doprinos rastućih poduzeća i preduvjete njihova rasta. Također, poduzetništvo pretpostavlja puno više od okvira poduzetničkog djelovanja, poduzeća. Prema razmišljanju Lumpkina i Dessa (1996:144-145) poduzetništvo se promatra kao proces koji počinje razmišljanjem o poduzimanju poduzetničke aktivnosti potaknutim uočenom prilikom ili potrebom samozapošljavanja. GEM projekt promatra poduzetništvo kao „svaki pokušaj razvoja novog poslovanja, pokretanja novog ili širenja postojećeg poduzetničkog pothvata pojedinaca ili postojećih poslovnih sustava“ (Bosma et al., 2017:17).

Poduzetništvo je društveni fenomen (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003; Gartner, 1985:82; Global Entrepreneurship Research Association, 2018:20) koji utječe na ekonomske i društvene procese. Ono ima globalni značaj, predmet je interesa svih dionika društva i ovisi o brojnim čimbenicima (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:5-16).

S obzirom na značajan doprinos, široki značaj i kompleksnu prirodu poduzetništva, potrebno ga je promatrati kroz individualnu prizmu pokretača poduzetničke aktivnosti i prizmu okvira poduzetničke aktivnosti, poslovnih sustava i ekosustava. U navedenim definicijama poduzetništva spominju se sve tri dimenzije poduzetničkoga djelovanja.

Pojedinci koriste svoja specifična obilježja i okolnosti u kojima se nalaze kako bi poduzimali poduzetničke aktivnosti. Utrživost poduzetničkih aktivnosti pretpostavlja formalizaciju unutar poslovnih sustava koji odražavaju jedinstvenu interakciju pojedinaca i njihovih ekosustava (Gartner, 1985:701-704; Global Entrepreneurship Research Association, 2018:21-22), pritom poduzetni pojedinci mogu biti vlasnici poduzeća ili zaposlenici (Bosma et al., 2005:214-217). De Jong i Wennekers (2008:6-8) ističu poduzetnu ulogu menadžera koji se mogu svrstati u skupinu poduzetnih zaposlenika.

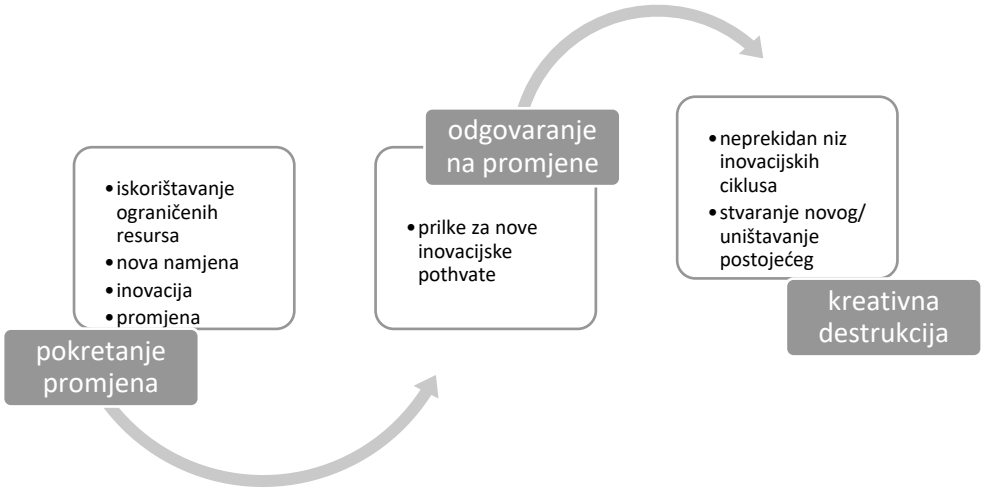


Slika 1: Multidimenzionalan pristup poduzetništvu

Izvor: prilagođeno prema Gartner (1985:698-704); Bosma et al. (2005:214-217)

Poduzetništvo potiče povećanje obujma proizvodnje, što omogućuje raspodjelu većeg bogatstva na veći broj različitih dionika. Poduzetničke aktivnosti značajno djeluju na gospodarstvo izgradnjom ekonomske osnove te otvaranjem novih radnih mjesta. No, poduzetništvo predstavlja puno više od povećanja dohotka po glavi stanovnika, uključuje iniciranje i uspostavu promjene u društvu. Stvaranjem nove vrijednosti poduzetništvo pokreće promjenu, ali je i odgovor na stalnu promjenu (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:5-16; Bosma, 2012:39).

Stalnim pokretanjem promjena i odgovaranjem na promjene poduzetništvo uravnotežuje procese tržišta. Usprkos ravnotežnom utjecaju povezanih inovativnih aktivnosti, Schumpeter je promatrao poduzetništvo kao aktivnost koja narušava ravnotežu tržišta (Boudreaux, 1994:56). Poduzetnik smjelim, maštovitim i kreativnim odlukama mijenja tržišne strukture remeteći ravnotežne tokove (Kirzner, 2008:3), procesom „kreativne destrukcije“ potiče produktivnost i rast ekonomije (Schumpeter, 1976:180-181).



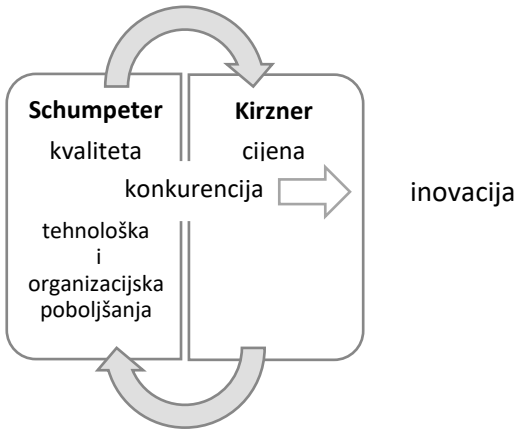
Slika 2: Kreativna destrukcija poduzetništva

Izvor: prilagođeno prema Boudreaux (1994:56); Schumpeter (1976:180-182); Swann (2009:132-133)

Kirznerovo razmišljanje o poduzetništvu, kao i cijeli austrijski ekonomski pravac, zasniva se na Schumpeterovim postavkama. Međutim, Kirzner je promatrao poduzetništvo kao ravnotežni proces tržišta (Boudreaux, 1994:52). On ističe kako su poduzetničke odluke vođene primijećenim razlikama u cijenama. U težnji za stjecanjem odgovarajućega profita poduzetnik nastoji na inovativan način kombinirati raspoložive resurse kako bi stvorio nova rješenja koja će moći prodati po cijenama znatno višim od troškova njihova stvaranja, pritom poduzetnik ne

iskorištava samo postojeće stanje nego stvara nove prilike. Poduzetnik inovativnom aktivnošću iskorištava tržišni potencijal i postiže tržišnu ravnotežu (Kirzner, 2008:3-11). Baumol promatra inovativne procese kao kumulativni uzročno-posljedični slijed. Inovacija nadograđuje i pokreće inovaciju. Iskorištena mogućnost stjecanja profita privlači druge poduzetnike i njihova inovativna nastojanja radi maksimalizacije dobiti. Tako kontinuirano napredujući proces inovacije osigurava tržišnu ravnotežu, ekonomski rast i razvoj (Baumol, 2002:11-16).

Sjedinjujući Schumpeterovo i Kirznerovo shvaćanje utjecaja poduzetništva na ravnotežne uvjete, suvremena teorija poduzetništva ističe važnost odgovarajuće kombinacije cijene i kvalitete ponude za uspostavljanje tržišne ravnoteže. Prilikom uspostavljanja ravnotežnih uvjeta naglašena je posrednička uloga konkurencije u uspostavljanju optimalne kombinacije. S ciljem postizanja ravnoteže, prilagodba kvalitete pretpostavlja tehnološka i organizacijska inovativna poboljšanja (Boudreaux, 1994:57-60).

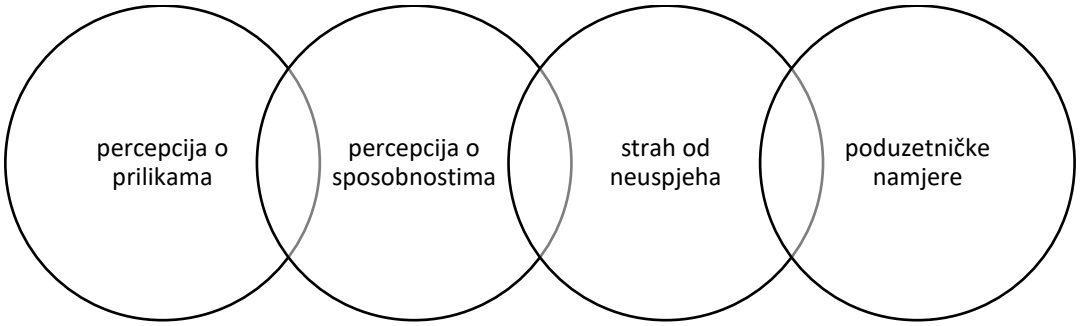


Slika 3: Suvremena teorija ravnotežne uloge poduzetništva
Izvor: prilagođeno prema Boudreaux (1994:57-60)

2.1.2. Poduzetnička orijentacija

GEM istraživački projekt pretpostavlja skup mjera kojima se razmatra utjecaj poduzetništva na društvo te potpora društva poduzetničkoj aktivnosti. Pritom se poduzetnička aktivnost procjenjuje obilježjima njezinih nositelja, društvenim vrijednostima i ekosustavom poduzetničkoga djelovanja (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13). Nositelji poduzetničke aktivnosti su poduzetnici. Poduzetnički kapacitet ovisi o njihovim specifičnim obilježjima koja predstavljaju njihovu poduzetničku orijentaciju. Poduzetnička orijentacija određuje

vjerojatnost poduzimanja poduzetničke aktivnosti. GEM projekt procjenjuje vjerojatnost poduzetničke aktivnosti ovisno o percepciji prilika u okružju i posjedovanja potrebnih sposobnosti za njihovo iskorištavanje, pritom se procjenjuje i strah od neuspjeha koji može priječiti pojedince u pokretanju poduzetničkih pothvata te se ispituju namjere pokretanja poduzetničkih pothvata u sljedeće tri godine (Singer et al., 2019:21-24; Bosma et al., 2017:67; Kelley, Singer i Herrington, 2016:16).



Slika 4: Poduzetnička orijentacija promatrana obilježjima potencijalnih poduzetnika sukladno GEM konceptualnom okviru

Izvor: Bosma et al. (2017:67); Singer et al. (2019:21-24)

U zemljama uključenima u GEM istraživanje svaka četvrta od deset ispitanih osoba uočava dobre prilike za pokretanje novog poslovnog pothvata u svom okružju u sljedećih šest mjeseci (Bosma i Kelley, 2019:49; Global Entrepreneurship Research Association, 2018:28). Unutar okvira promatranih zemalja, neovisno o razini ekonomske razvijenosti, uočen je fenomen veće percipirane sposobnosti za poduzetničko djelovanje nego prilika u okružju. Iako je unutar struktura ekonomija viših razvojnih razina izmjerena manja razlika u tim oprečnim pokazateljima vjerojatnosti poduzimanja poduzetničke aktivnosti (Bosma i Kelley, 2019:49, Kelley, Singer i Herrington, 2016:16-17). Dijeleći ekonomije prema razini ekonomskog razvoja od 2018. godine koristi se metodologija Svjetske banke kojom se uvodi klasifikacija zemalja prema razini ostvarenog bruto domaćeg dohotka po stanovniku. Ubrzane tehnološke promjene i njihov dinamičan utjecaj na društvene i poslovne interakcije mijenjaju ranije korištenu Porterovu klasifikaciju ekonomija temeljenih na resursima, efikasnosti i inovativnosti. Turbulentnost okružja omogućuje „preskakanje“ i isprepletanje pojedinih Porterovih razvojnih faza. Zato se prihodovna kategorija smatra pogodnijim kriterijem za određivanje razvojne razine pojedine ekonomije, pritom se izdvajaju ekonomije nižih, srednjih i visokih prihoda (Bosma i Kelley, 2019:17-18; Singer et al., 2019:17-18).

Shane (2000:351) smatra kako poduzetništvo određuje **prilika na kojoj se zasniva poduzetnička aktivnost**. Iako je proces uočavanja i iskorištavanja prilike subjektivna pretpostavka poduzetništva, Shane smatra kako je prilika objektivna odrednica poduzetništva. Poduzetničke se prilike prepoznaju uslijed subjektivne percepcije pojedinaca o tržišnom neskladu i ekonomskoj neiskorištenosti. Ako je uočeni tržišni nesklad stvaran, predstavljat će iskoristivu poduzetničku priliku i rezultirati uspješnim poduzetničkim pothvatom (Shane i Venkataraman, 2000:220). Prema Druckeru (1985:214-225) poduzetništvo pretpostavlja različitu percepciju tržišnog nesklada. Kada bi svi dionici tržišta imali istoznačno mišljenje o raspoloživim resursima i njihovoj mogućnosti iskorištavanja, prilike ne bi bile profitabilne.

Pripadnici austrijske ekonomske škole smatraju kako ravnotežni uvjeti nisu održivi te kako svako tržište uslijed nestašice, viška ili pogrešno raspoređenih resursa obiluje prilikama za ostvarenje profita. Manjkavi planovi i poduzetničke pogreške prilika su za nove poduzetničke pothvate. Poduzetnička aktivnost ispravlja pogrešne odluke i stvara nove prilike uravnotežujući tržište (Kirzner, 1997:320-333; Mises, 1998:273-292).

Zagovornici austrijske ekonomske škole koncept su otkrića prilike postavili na među planiranog traženja informacija i puke slučajnosti. No, zahvaljujući Hayekovom radu spoznali su važnost znanja za prepoznavanje i iskorištavanje uočene prilike (Kirzner, 1997:318-323). Pretpostavka prilike je prepoznavanje njezine vrijednosti. Unatoč dostupnosti informacija nisu sve prilike očite svim pojedincima. Kao pretpostavka uočavanja prilike najčešće se navodi posjedovanje potrebnog predznanja. Usvojeno znanje, u smislu pohranjenih informacija, predstavlja kognitivni okvir za prepoznavanje novih informacija vezanih uz poduzetničku priliku. Informacije koje podrazumijevaju predznanje potrebno za prepoznavanje prilika nisu široko dostupne zbog specijalizacije obrazovanja i rada. Pojedinci u promjenjivom okružju moraju biti sposobni spoznati njihov specifični poduzetnički značaj. Uspješni poduzetnici koriste specifične okolnosti pretvarajući postojeće koncepte i informacije u nove poduzetničke ideje (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:469-470; Kirzner, 1997:318-323). Shane i Venkataraman ističu kako zbog dostupnosti informacija o profitabilnoj prilici ona s vremenom postaje ekonomski neisplativa. Povećavanjem broja na njoj temeljenih poduzetničkih pothvata smanjuje se tržišni udio i mogućnost za ostvarenje željenog profita. Međutim, promjenjivo okružje uzrokuje promjenjivost prilika. Kako bi se postiglo tržišno vodstvo, potrebno je na vrijeme uočiti promjenu i njome se okoristiti (Shane i Venkataraman, 2000:221-222). Shane

(2000:351) napominje kako je uočavanje i pretvaranje promjena u priliku važan dio poduzetničkog procesa.

Neoklasična ekonomska teorija temelji se na pretpostavci kako svi pojedinci mogu prepoznati sve prilike u okružju. Neoklasičari smatraju kako je javna dostupnost znanja pretpostavka jednake vidljivosti prilika. Začetnici su ravnotežne teorije poduzetništva prema kojoj su u svakom promatranom trenutku sve prilike prepoznate i sve tržišne transakcije savršeno usklađene. Za njih je poduzetništvo stvar izbora na koji utječu osobine pojedinaca. Smatraju kako prepoznavanje prilike i odluka o poduzimanju poduzetničke aktivnosti ne ovisi o dostupnim informacijama nego o osobinama poduzetnika (Shane, 2000:352-353).

Predstavnici psihološke teorije poduzetništva usmjeravaju se na **odluku o iskorištavanju prilike**, a ne na njezino otkrivanje (Shane, 2000:352). Iako je spoznaja prilike polazište poduzetničke aktivnosti, nije jedini preduvjet poduzetništva. Odluka o poduzetničkom djelovanju presudan je element poduzetništva koji je određen interakcijom obilježja prilike i pojedinca. Obilježja prilike uvelike utječu na spremnost pojedinaca za njezino iskorištavanje. Uočeno je kako percipirani povrat uloženih sredstva ima najveći utjecaj na poduzetničku odluku. No, percepcija vrijednosti i troška prilike ovisi o pojedincu. Različiti pojedinci različito percipiraju iste poduzetničke okolnosti (Shane i Venkataraman, 2000:222-223).

Razlike u osobnosti pretpostavljaju razlike u poduzetničkoj orijentaciji i posljedično razlike u poduzetničkim aktivnostima (Shane, Locke i Collins, 2003:5; Shane i Venkataraman, 2000:218; Shane, 2000:352-353).

Uočeno je kako su poduzetnički smjeliji pojedinci optimističniji. Veliki postotak neuspjeha početnih poduzetničkih pothvata svjedoči o često nedovoljnoj informiranosti i velikom optimizmu poduzetnika početnika. Također je uočeno kako je visoki stupanj samoefikasnosti i internog lokusa kontrole te potrebe za postignućem česta pretpostavka spremnosti preuzimanja rizika nove poduzetničke aktivnosti (Shane i Venkataraman, 2000:222-223). Hisrich razliku u percepciji prilike ne veže samo uz specifične osobine pojedinaca nego i uz njihovu poduzetničku ulogu koja ovisi o poduzetničkom kontekstu, pritom razlikuje poduzetnike, menadžere i poduzetne zaposlenike (Hisrich, 1990:217; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:7-17). Uočene su brojne sličnosti u osobnosti poduzetnika i poduzetnih zaposlenika. Riječ je o proaktivnim i odlučnim pojedincima koji percipiraju veliki osobni utjecaj na svoje okružje stvaranjem novih vrijednosti koje mogu biti utržive, ali i društveno korisne. Unatoč

nepovoljnim društvenim i ekonomskim prilikama kreativnost i upornost potiče ih na inovativno djelovanje kojim nastoje doprinijeti općoj, ali i osobnoj dobrobiti (Hisrich, 1990:209-210; Bosma et al., 2013:52).

Osobe s izraženom **potrebom za postignućem** sklonije su aktivnostima koje pretpostavljaju individualni trud i odgovornost te preferiraju jasne povratne informacije o njihovoj izvedbi. Zbog svojih preferencija naklonjene su poduzetničkoj aktivnosti (Shane, Locke i Collins, 2003:9). Collins, Locke i Hanges (2004:108-111) su provedenom metaanalizom potvrdili povezanost potrebe za postignućem i odluke o osnivanju novih poduzeća. Iako nisu uočili značajnu razliku između menadžera i pokretača novih poduzetničkih pothvata s obzirom na promatranu osobinu potrebe za postignućem, ona je uvjetovala razliku između uspješnih i manje uspješnih poduzetnika. Atkinson (1964:267-268) je tvrdio kako potreba za postignućem podrazumijeva prihvaćanje umjerenog rizika koji predstavlja izazov, ali i dosežnost krajnjeg cilja. Nalazi većine provedenih istraživanja nisu ukazali na značajnu razliku između sklonosti preuzimanja rizika poduzetnika i menadžera, nekad čak ni između poduzetnika i ostalih dionika populacije. Međutim uočeno je kako poduzetnici često ne percipiraju rizik zbog visokog stupnja samoefikasnosti (Shane, Locke i Collins, 2003:10). **Samoefikasnost** se odnosi na percepciju sposobnosti primjene osobnih resursa, vještina i kompetencija kako bi se uspješno provela određena aktivnost (Bandura, 1997:3). Ona se poistovjećuje sa samopouzdanjem potrebnim za uspješno izvršavanje postavljenih zadataka. Uočeno je kako su pojedinci visoke stope samoefikasnosti spremniji uložiti veći trud tijekom dužeg razdoblja, ustrajniji su, postavljaju više ciljeve i očekuju bolji rezultat te sukladno tome razvijaju detaljnije planove i strategije, dobro prihvaćaju kritiku te je smatraju prilikom za vlastito unapređenje (Shane, Locke i Collins, 2003:12). Za iskorištavanje novih tržišnih prilika u postojećem organizacijskom kontekstu nužna je samouvjerenost i samoinicijativno individualno usmjerena odgovornost (Lumpkin i Dess, 1996:140). **Prihvaćanje neizvjesnosti** također je važan preduvjet poduzetničkog djelovanja čije su okolnosti nepredvidljive, a ishod nesiguran. Pretpostavlja se kako su poduzetnici skloniji prihvatiti neizvjesnost koja je osnovna odrednica njihova poziva. Međutim Shane, Locke i Collins upozoravaju kako rezultati provedenih istraživanja ukazuju na dvojake nalaze. Ne može se sa sigurnošću tvrditi kako je sklonost prihvaćanja neizvjesnosti ključan preduvjet poduzetničkih namjera i poduzetničkog djelovanja (Shane, Locke i Collins, 2003:11). Među osobine koje određuju motivaciju poduzetnika ubraja se i **lokus kontrole** koji pretpostavlja percepciju pojedinca o obujmu utjecaja na ishode određenih aktivnosti. Pojedinci izraženog internog lokusa kontrole percipiraju kontrolu nad zbivanjima u svom okružju.

Smatraju kako njihove osobine i aktivnosti koje poduzimaju imaju utjecaj na željene ishode. Pojedinci pak izraženog eksternog lokusa kontrole vjeruju kako su rezultati poduzetih aktivnosti pod utjecajem vanjskih okolnosti (Rotter, 1990:489; Rotter, 1966:1). Pojedinci koji imaju izraženu potrebu za postignućem uglavnom imaju potrebu i za kontrolom poduzetih aktivnosti i projekcijom njihovih ishoda. Zato se oni češće odlučuju na poduzetništvo koje im omogućuje samostalnost u odlučivanju i percepciju direktne povezanosti njihove odluke, provedenih aktivnosti i rezultata (Rotter, 1966).

Predstavnici psihološke teorije poduzetništva ističu kako osobine pojedinaca imaju odlučujuću ulogu prilikom donošenja odluke o poduzetničkom djelovanju, no prepoznavanje prilike ovisi o **sposobnosti pojedinca** i spremnosti za njezinom potragom (Shane, 2000:352).

Obrazovanje je najčešće istraživano obilježje poduzetnika. Uočeno je kako su obrazovaniji pojedinci poduzetnički aktivniji (Singer et al., 2019:49). Obrazovanje se pokazalo važnim faktorom ne samo prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata, nego i prilikom upravljanja poduzećima, uočeno je kako predstavlja važan čimbenik percepcije sposobnosti poduzetničkog djelovanja (Reynolds et al., 2000:1-3; Hisrich, 1990:212). Tijekom svoga rada poduzetnici ističu potrebu za znanjem iz područja financija, strateškog planiranja, marketinga i menadžmenta. Također uočavaju potrebu posjedovanja socijalnih vještina, posebno jasne komunikacije, uspostave odnosa i rješavanja međuljudskih problema (Hisrich, 1990:212). Shane je pokušao empirijski potvrditi pretpostavku o ključnoj ulozi znanja prilikom otkrivanja poduzetničke prilike i donošenja odluke o poduzetničkom djelovanju. Koristeći studiju slučaja na uzorku od osam novih poduzetničkih pothvata istražio je proces otkrivanja i iskorištavanja prilike koju pruža nova tehnologija. Rezultati provedenog istraživanja potvrdili su pretpostavku o velikom utjecaju prijašnjeg znanja na izbor tržišta, načina njegova opsluživanja i rješenja problema potrošača. Različiti pojedinci, ovisno o svom znanju i obrazovanju, različito su iskorištavali istu tehnološku priliku (Shane, 2000:353-370).

Prvim istraživanjem poduzetničke aktivnosti zaposlenika unutra GEM metodološkog okvir,a provedenim 2011. godine, uočen je veći utjecaj razine obrazovanja na odluku o poduzimanju poduzetničke aktivnosti unutar matičnog poduzeća, nego na odluku o pokretanju novog poduzetničkog pothvata i osnivanju vlastitog poduzeća (Bosma et al., 2013:52). U razvijenim ekonomijama nije uočena razlika između poduzetnih zaposlenika i ostalih zaposlenika u prepoznavanju prilika za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata ili u strahu od neuspjeha koji ih može spriječiti u poduzetničkoj aktivnosti. Međutim, poduzetni zaposlenici u većem su

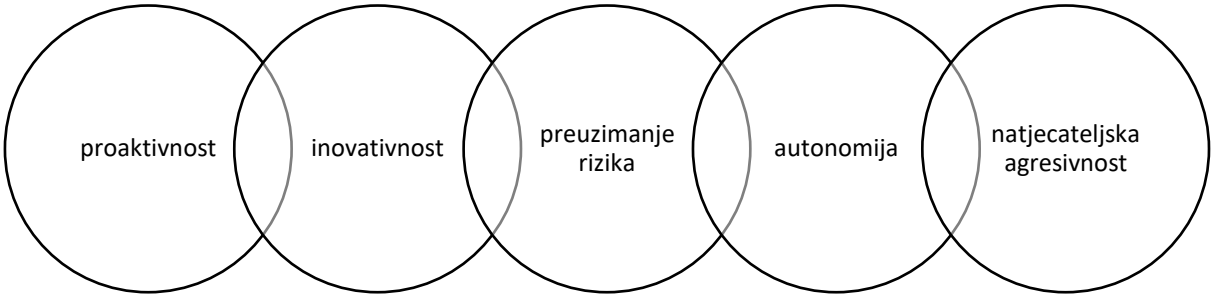
omjeru vjerovali kako posjeduju potrebno znanje i vještine za poduzetničku aktivnost te su češće izjavljivali kako poznaju nekoga tko je nedavno pokrenuo novi poduzetnički pothvat (Bosma, Stam i Wennekers, 2011:12-17).

Rezultati GEM istraživanja identificirali su poduzetne zaposlenike kao visokoobrazovane pojedince višeg raspoloživog dohotka (Bosma et al., 2013:45-46). Promatranjem poduzetničke aktivnosti zaposlenika može se zaključiti kako su obrazovaniji zaposlenici skloniji proaktivnosti i preuzimanju rizika radi unapređenja karijere. Samostalniji su i inovativniji u svome radu. Obrazovanje povećava njihovu sposobnost za uočavanje i iskorištavanje prilika te je pretpostavka potrebnog kapaciteta za akumuliranje novih znanja i vještina (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:9). Stevenson i Jarillo (1990:24) ističu kako obujam poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava ovisi o sposobnosti zaposlenika za uočavanje i iskorištavanje prilika.

Promatranjem poduzetničke aktivnosti zaposlenika ističu se proaktivnost, inovativnost preuzimanje rizika, autonomija i natjecateljska agresivnost kao ključne dimenzije poduzetničke orijentacije (Miller i Friesen, 1982; Miller, 1983; Covin i Slevin, 1986, 1991; Lumpkin i Dess, 1996; Knight, 1997; Miller, 2011).

Potičući poduzetničku orijentaciju unutar poslovnih sustava potrebno je obratiti pozornost na **autonomiju** zaposlenika koja je pretpostavka kreativnosti i inovativnosti neophodne za tržišnu diferencijaciju. Samostalnost zaposlenika povećava mogućnost uočavanja prilika, generiranja i provedbe ideja (Lumpkin i Dess, 1996:140; Horsby et al., 1993:32; Sathe, 2003:85-86). Istraživanjem de Jonga, Parkera, Wennekersa i Wua (2011:20) dokazano je kako je autonomija na radnom mjestu direktno povezana s poduzetničkom aktivnošću zaposlenika. Bosma, Stam i Wennekers (2011:18) međunarodnim istraživanjem poduzetničke aktivnosti zaposlenika uočili su povezanost stupnja autonomije zaposlenika i ostvarenih prihoda poduzeća. Uočeno je kako su poduzetni zaposlenici često spremni djelovati neovisno o dozvoli menadžmenta, poduzimajući rizične pothvate s utvrđenom mogućnošću gubitka (Vesper, 1984:295; Pinchot, 1987:7-8). No, prilikom iskorištavanja uočenih prilika oni uglavnom imaju manju **percepciju osobnog rizika** od samostalnih poduzetnika. Poduzetni zaposlenici ne odgovaraju vlastitom imovinom za neuspjeh poslovnog pothvata. Također, organizacijska struktura unutar koje djeluju i organizacijski resursi pružaju im osjećaj sigurnosti (de Jong i Wennekers, 2008:8). **Proaktivnost** podrazumijeva poduzetničku perspektivu gledanja unaprijed. U kontekstu poslovnih sustava proaktivnost predstavlja obilježje koje uključuje dalekovidnost u predviđanju

buduće potražnje i utjecaj na oblikovanje ekosustava poduzetničkoga djelovanja (Lumpkin i Dess, 2001:433). Takvo razmišljanje proaktivnost poistovjećuje s razvojem novih proizvoda i tehnologija te vodstvo na tržištu koje podrazumijeva **natjecateljsku agresivnost** (Miller i Friesen, 1982:223). Često se razina stručnosti i vrsta obrazovanja zaposlenika poistovjećuje s razinom **inovativnosti** poslovnih sustava. Smatra se kako je preduvjet razvoja inovacije visoko obrazovanje te stručno i znanstveno usavršavanje zaposlenika, posebno onih tehničke struke (Hisrich, 1990:212; Miller i Friesen, 1982; Lumpkin i Dess, 1996:143). Specijalizirani treninzi i obrazovanje utječu na percepciju prilike i sposobnost komercijalizacije ideje, a društvena poželjnost poduzetništva predstavlja veliki poticaj iniciranja i provođenja poduzetničke aktivnosti (Reynolds et al., 2000:1-3). Obrazovanjem kojim se ističe važnost poduzetništva za cjelokupno društvo i osposobljava pojedince za poduzetničku aktivnost stvara se poduzetnički potencijal (Miller, 2011:877).



Slika 5: Dimenzije poduzetničke orijentacije poslovnih sustava promatrane s aspekta poduzetnih zaposlenika

Izvor: Miller i Friesen (1982); Covin i Slevin, (1986, 1991); Lumpkin i Dess, (1996)

Poduzetničko znanje i vještine pomažu pri prepoznavanju i iskorištavanju prilika u okružju, osnivanju i upravljanju poduzetničkim pothvatima, postizanju zadovoljavajućih stopa rasta te stjecanju poduzetnički poticajnih stavova i obrazaca ponašanja šire populacije (Levie i Autio, 2008:13-14). Levie i Autio su na temelju teorijskih i metodoloških postavki GEM modela proveli istraživanje utjecaja obrazovanja i poduzetničkog treninga na pokretanje novih poduzetničkih pothvata. Oni su istraživačku pažnju usmjerili na utjecaj obrazovanja i poduzetničkog treninga na prepoznavanje i iskorištavanje prilika te na utjecaj poduzetničkog treninga na stjecanje vještina potrebnih za pokretanje poduzetničkih pothvata. Tako su definirali dvojaki utjecaj edukacije na poduzetničku aktivnost. Provedenim je istraživanjem utvrđen slab posrednički učinak percepcije posjedovanja potrebnih vještina za pokretanje novih

poduzetničkih pothvata, no jaka povezanost visokog obrazovanja i poduzetničkog treninga i stope pokretanja novih pothvata posredovana percepcijom prilika u okružju (Levie i Autio, 2008:18-32).

Baumol (1990:918-919) ističe značaj utjecaja institucionalnog okvira na poduzetničku motivaciju, znanje i vještine te mogućnost percepcije prilika. Podaci proizašli iz početnih godina provedbe GEM istraživačkog projekta upućivali su na potrebu promatranja cjelokupnog društvenog i ekonomskog konteksta poduzetničke aktivnosti. Poduzetništvo ovisi o brojnim čimbenicima ekosustava. Uzročno-posljedična povezanost poduzetništva i njegova nacionalnog i subnacionalnog konteksta je neosporna (Reynolds et al., 2000:1-3; Sternberg, von Bloh i Coduras, 2019:103-104). **Poduzetničke namjere** uvjetovane su odrednicama poduzetničkog ekosustava koje utječu na procjenu troška, rizika i dobiti poduzetničke aktivnosti u odnosu na druge poslovne opcije te samim time na odluku poduzetničkog djelovanja. Individualna obilježja potencijalnih poduzetnika kao što je percepcija prilika i sposobnosti za poduzetničko djelovanje neće se pretvoriti u poduzetničku namjeru ako pojedinac ne ocjeni svoje neposredno okružje povoljnim za poduzetničko djelovanje (Kelley, Singer i Herrington, 2016:18; Shane, Locke i Collins, 2003:9-10).

Prema rezultatima GEM istraživanja više od polovice odrasle populacije ekonomija nižih razvojnih razina smatra kako posjeduje potrebne sposobnosti za pokretanje poduzetničkog pothvata. U toj je razvojnoj skupini zabilježena i niža stopa straha od poduzetničkog neuspjeha. Unutar ekonomija više razvojne razine uočen je obrnut obrazac, viša stopa straha od neuspjeha i niža stopa percepcije potrebnih sposobnosti za poduzetničko djelovanje. Uočeni nerazmjeri mogu se objasniti većom sigurnošću zaposlenja i mogućnošću izbora prilikom zapošljavanja u razvijenim zemljama. U sigurnom radnom okružju pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata predstavlja veći rizik (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:28-29). Prilikom promatranja dobivenih nalaza također je potrebno uzeti u obzir kako ekonomije različitih razvojnih razina imaju različite strukture privreda i temelje svoju poduzetničku aktivnost na različitim sektorima industrije. Stoga se percepcija prilika i potrebnih sposobnosti za njihovo iskorištavanje uvelike razlikuju (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:20). No, istraživanjima Svjetskog ekonomskog foruma uočeno je kako je za spor ekonomski rast i razvoj na globalnoj razini odgovoran nedostatak poduzetničke kulture koji se manifestira velikim strahom od neuspjeha, nedostatkom vjere u poduzetničke sposobnosti i niskom razinom percepcije prilika (The World Economic Forum, 2016:22). Povezivanje poduzetnika sa školama

i sveučilištima smatra se dugoročno korisnim načinom unapređenja poduzetničke orijentacije. Uključivanjem poslovne prakse u obrazovne strukture mogao bi se smanjiti jaz između obrazovnih programa i potreba tržišta rada te poticati poduzetničko razmišljanje i djelovanje. Širenjem poduzetničke svijesti mrežama lokalnih škola, sveučilišta i poduzetnika moguće je utjecati na poduzetničku orijentaciju šire populacije (The World Economic Forum, 2014:28; Schwab, 2016:57). Poduzetnička kultura koja podržava preuzimanje rizika, ne osuđuje poduzetnički neuspjeh i ne obezvređuje poduzetnički uspjeh, ističe se kao važan čimbenik poduzetničkog ekosustava koji podupire poduzetničku orijentaciju i potiče poduzetničku aktivnost (Reynolds et al., 2000:45). Poduzetnička aktivnost treba biti percipirana kao društveno poželjan način samoostvarenja (Szerb, Acs i Aidis, 2012:16-18).

2.1.3. Poduzetnička aktivnost

Covin i Slevin (1991:8) ističu kako osobnost i poduzetnička orijentacija ne čine pojedinca poduzetnikom. Poduzetnike prepoznajemo po njihovim aktivnostima. Poduzetnik poduzima poduzetničke aktivnosti.

Poduzetničke aktivnosti podrazumijevaju iskorištavanje prilika stvaranjem novih vrijednosti koje pretpostavljaju ulaganje resursa upitne mogućnosti povratka (Lumpkin i Dess, 1996:144-145; Stevenson i Jarillo, 1990:23). Kontinuirane poduzetničke aktivnosti nužne su za održavanje ekonomske dinamike i alokacijskog mehanizma tržišta (Bosma, 2012:4).

Prema teorijskim postavkama poduzetništva izdvojena su četiri konceptualna pristupa poduzetništvu ovisna o djelokrugu i okviru poduzetničke aktivnosti (de Jong i Wennekers, 2008:26-27). Kreacija poslovnih jedinica (Gartner, 1989) i inovacija (Schumpeter, 1976) smatraju se ključnim faktorima poduzetništva, no izazovi s kojima se poduzetnici suočavaju variraju ovisno o tome djeluju li samostalno ili kao dio postojećih poslovnih sustava (Sharma i Chrisman, 1999:13-17). Poduzetništvo poslovnih sustava koje podrazumijeva poduzetničku aktivnost zaposlenika opisano je pristupima potrage za poduzetničkom prilikom, novog ulaska i kreiranja nove poslovne jedinice. Navedeni pristupi razlikuju se ovisno o promatranoj dimenziji poduzetničke aktivnosti unutar poslovnog sustava: individualnoj, upravljačkoj i organizacijskoj (Bosma, Stam i Wennekers, 2011:5). Potraga za poduzetničkom prilikom predstavlja najširi, najsveobuhvatniji pristup poduzetničkoj aktivnosti zasnovanoj na uočenoj prilici. Prilika se može odnositi na novi proizvod ili uslugu, novo tržište, novi način proizvodnje

(Shane, 2000:351; Shane i Venkataraman, 2000:220; Stevenson i Jarillo, 1990:23-24). Pristup novog ulaska podrazumijeva razvoj novog proizvoda za postojeće ili novo tržište, ulazak na novo tržište s postojećom ponudom ili razvoj nove organizacije. Novina je pretpostavka diferencijacije i održive konkurentske prednosti. Ona umanjuje konkurentnu prijetnju te je pretpostavka bolje tržišne pozicije (Lumpkin i Dess, 1996:136-137; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:464-471).

Slika 6*:* Pristupi poduzetništvu ovisno o okviru i djelokrugu poduzetničke aktivnosti

Izvor: prilagođeno prema de Jong i Wennekers (2008:26-27)

Sukladno navedenim pristupima poduzetništvu, de Jong i Wennekers izdvojili su **pet glavnih aktivnosti** koje određuju samostalno poduzetničko djelovanje: percepcija prilike, kreiranje novog proizvoda ili koncepta, istraživanje tržišta, stjecanje resursa i organiziranje novog pothvata. Na temelju izdvojenih aktivnosti definirali su **pet ponašajnih oblika** samostalnih poduzetnika: kreativno ponašanje, preuzimanje inicijative, svladavanje prepreka, završavanje posla, podnošenje nesigurnosti i rizika. De Jong i Wennekers ističu kako se aktivnosti odnose na konkretne poduzetničke akcije dok ponašajni oblici predstavljaju preduvjet i način provođenja poduzetničke aktivnosti. Poduzetnička aktivnost zaposlenika vrsta je poduzetništva te samim time pretpostavlja ključna ponašajna poduzetnička obilježja i aktivnosti. Međutim, poduzetnička aktivnost zaposlenika odvija se unutar postojeće organizacijske strukture te je sukladno okviru poduzetničkog djelovanja određena specifičnim ograničenjima i pogodnostima. De Jong i Wennekers smatraju kako **glavne aktivnosti poduzetnih zaposlenika** podrazumijevaju percepciju prilike, prikupljanje ideja, dizajniranje novog proizvoda ili

rekombinaciju postojećih resursa, izgradnju unutarnjih koalicija, uvjeravanje menadžmenta, prikupljanje resursa, planiranje i organiziranje. **Ključni ponašajni oblici** prilikom provedbe navedenih aktivnosti su: umrežavanje, razmišljanje izvan okvira, inicijativa, preuzimanje kontrole, promicanje ideja, samovoljno ponašanje, pronalaženje načina, završavanje posla, preuzimanje rizika (de Jong i Wennekers, 2008:22-30).

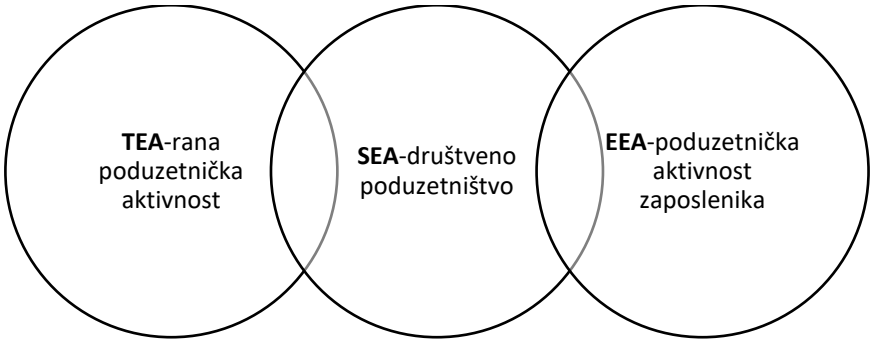
Poduzetničke aktivnosti mogu imati različite oblike i biti pokrenute iz različitih razloga. Međutim, različitost poduzetničkih pothvata sve do 1990-ih nije bila predmet ekonomskog razmatranja (Bosma, 2012:4). GEM istraživački projekt pokrenut je 1997. godine kao odgovor na problem međunarodne neusporedivosti podataka o novoosnovanim poduzećima (Bergmann, Mueller, Schrettle, 2013:6). Koristeći komunikacijske pogodnosti četvrte industrijske revolucije i brojnost raznovrsnih dionika istraživanja, GEM kontinuirano prikuplja opsežne podatke vezane uz poduzetničke pothvate te pruža informacije koje mijenjaju poduzetničke i inovacijske ekosustave. Od 1999. godine GEM istraživanjem prati se poduzetnička aktivnost u svim fazama njezina razvoja. Pritom se procjenjuju obilježja, motivacija i ambicija poduzetnika te stav društva o poduzetničkoj aktivnosti (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:20). Tako je stvorena opsežna višedimenzionalna baza podataka o stavovima, aktivnostima i težnjama poduzetnika smještenih unutar različitih sektora industrije, regija i nacionalnih privreda (Bosma et al., 2017:11).

GEM istraživački projekt uvelike je promijenio način promatranja poduzetništva i njegova utjecaja na ekonomski rast. Prije objavljivanja prvih rezultata GEM mjerenja 1999. godine smatralo se kako sve privrede imaju iste stope pokretanja poduzetničkih pothvata i kako svaka poduzetnička aktivnost ima pozitivan utjecaj na ekonomski rast. Nakon provedbe prvih GEM procjena postalo je jasno kako se stopa poduzetničke aktivnosti uvelike razlikuje među nacionalnim privredama te kako viša stopa nije jamstvo ekonomskog rasta (Amorós, Bosma i Levie, 2011:14-15). Različiti oblici i faze poduzetničke aktivnosti imaju različit utjecaj na ekonomiju (Sternberg i Wennekers, 2005 citirano u Bosma, 2012:39). Uočeno je kako je poduzetnička aktivnost koja se temelji na inovativnosti najzaslužnija za održivi ekonomski rast (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:26; Wong, Ho i Autio, 2005:335).

Osnovni oblici poduzetničke aktivnosti promatrane unutar GEM modela su **rana poduzetnička aktivnost** (Total Early-stage Entrepreneurial Activity - TEA), **poduzetnička aktivnost zaposlenika** (Total Entrepreneurial Acitivity - EEA) i **društveno poduzetništvo** (Social Entrepreneurial Activity - SEA) (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12). U GEM okviru rana

poduzetnička aktivnost (TEA) obuhvaća početne poduzetničke pothvate i poduzetničke pothvate mlađe od četrdeset dva mjeseca. Poduzetnička aktivnost zaposlenika (EEA) predstavlja postotak odrasle populacije koji su kao zaposlenici uključeni u poduzetničku aktivnost, a GEM procjena društvenog poduzetništva (SEA) pretpostavlja mjerenje postotka odrasle populacije koji su angažirani u ranoj poduzetničkoj aktivnosti s društveno korisnom namjerom (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:21-23). EEA se od 2011. godine svake godine uvrštava u GEM izvještaj, dok se SEA ne mjeri svake godine provedbe GEM istraživanja (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:21-23). Od 2018. godine posebna se pažnja posvećuje obiteljskom poduzetništvu, individualno usmjerenom poduzetništvu s pretpostavkom samostalnog obavljanja svih poduzetničkih aktivnosti i samozapošljavanju putem internetskih aplikacija koje omogućuju distribuciju usluga (Bosma i Kelley, 2019:12).

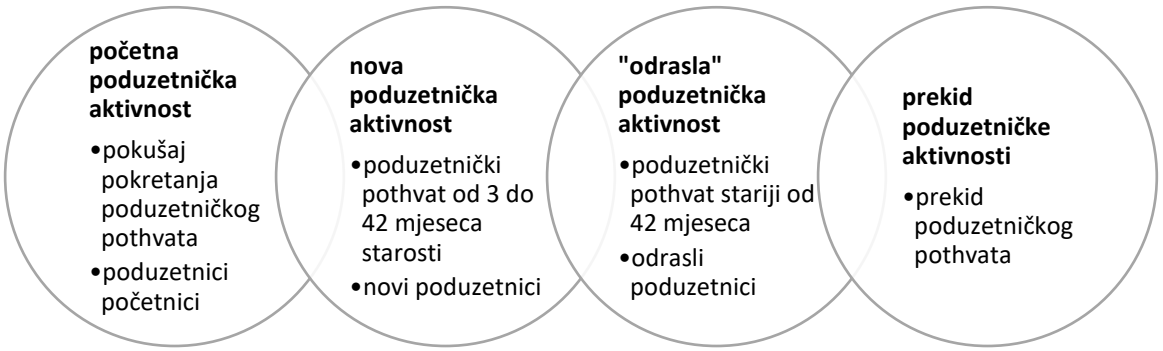
Uočene su varijacije u izmjerenoj stopi TEA unutar razvojnih i geografskih skupina zemalja. Navedeni rezultati govore o značajnom utjecaju ekosustava na udio, oblik i fazu poduzetničke aktivnosti u gospodarstvu (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:22). Mnoga su istraživanja potvrdila negativnu vezu BDP-a per capita i TEA jer ekonomski rast pridonosi povećanju prilika zapošljavanja (Bosma, 2012:31) i višoj stopi EEA (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:12).



Slika 7: Osnovni oblici poduzetničke aktivnosti
Izvor: prilagođeno prema Bosma i Kelley (2019:15)

Poduzetnička aktivnost dijeli se i prema fazama poduzetničkog procesa na pokretanje poduzetničkog pothvata, novi posao mlađi od četrdeset dva mjeseca, afirmirani posao stariji od četrdeset dva mjeseca te prekid poduzetničke aktivnosti.

Središnji pokazatelj poduzetničkog djelovanja u GEM modelu rana je poduzetnička aktivnost (TEA) kojom su obuhvaćeni poduzetnici početnici i novi poduzetnici. Terminom „poduzetnika početnika“ označeni su pojedinci koji su osigurali potrebne resurse za početak poduzetničke aktivnosti, ali još ne isplaćuju plaće radnicima u razdoblju dužem od tri mjeseca. Novi poduzetnici predstavljaju pojedince koji su u poduzetničku aktivnost uključeni manje od četrdeset dva mjeseca, no više od tri mjeseca uspješno isplaćuju plaće. Odrasli poduzetnici upravljaju poduzećem starijim od četrdeset dva mjeseca (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:21). Poduzetnički kapacitet GEM zemalja procjenjuje se pokazateljima TEA, „odraslih“ poduzetničkih pothvata i EEA (Singer et al., 2018:43). Prekid poslovanja dio je poduzetničkog djelovanja i poduzetničke strukture promatrane GEM metodološkim okvirom. Prilikom istraživanja posljednje faze poduzetničkog procesa ispituje se subjektivan doživljaj razloga prekida poduzetničke aktivnosti koji ne mora biti vezan uz negativno iskustvo. Visoka stopa „gašenja“ poduzetničkih pothvata ne mora nužno predstavljati negativna poduzetnička zbivanja i ukazivati na loše individualne i makroekonomske pokazatelje poduzetničke aktivnosti. Ako je stopa pokretanja novih pothvata odgovarajuća, ukidanje neproduktivnih poslovnih subjekata može poboljšati dinamiku poduzetničke strukture (Singer et al., 2018:31-34).



Slika 8*:* Faze poduzetničke aktivnosti prema GEM konceptualnom okviru

Izvor: prilagođeno prema Bosma i Kelley (2019:16)

Vitalnost poduzetničke strukture zahtijeva stalno pokretanje novih pothvata, barem u omjeru kojim je moguće nadoknaditi njihovo stalno zatvaranje. Nova poduzetnička aktivnost

podrazumijeva nove ideje, poslovne modele, proizvode, usluge, tehnologije i tržišta. Novina je ključan preduvjet produktivnosti i konkurentnosti.

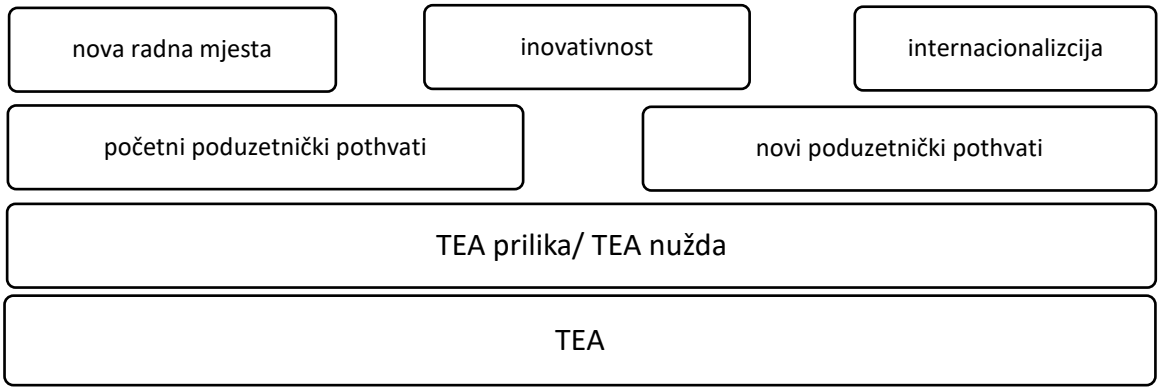
Osim novine poduzetničke strukture važan je i motiv za pokretanje novih poduzetničkih pothvata. GEM metodologijom razlikuju se poduzetnici koji su pokrenuli poduzetnički pothvati zbog uočene prilike (TEA prilika) i oni koji su se odlučili na poduzetničku aktivnost zbog nedostatka drugih opcija zapošljavanja (TEA nužda) (Singer et al., 2018:26-29). Unutar skupine poduzetnika koji se odlučuju na poduzetništvo zbog prilike, dio ih je motiviran težnjom za neovisnošću ili većim prihodom (Shane, Locke i Collins, 2003:13; Kelley, Singer i Herrington, 2016:24). GEM model te poduzetnike označava akronimom IDO (Improvement-driven Opportunity Entrepreneurs) i naziva poduzetnicima iz prilike vođenima poboljšanjem. Oni mogu težiti poboljšanju osobne situacije zbog uočenih prilika i uvjeta za poduzetničko djelovanje u ekosustavu ili zbog isključive želje za poboljšanjem situacije na radnom mjestu (Kelley, Singer i Herrington, 2016:24). Omjer između TEA prilike i TEA nužde iskazan je motivacijskim indeksom. Motivacijski indeks iznad 1 upućuje na veći udio pojedinaca koji se na poduzetničku aktivnost odlučuju zbog uočene prilike. Njihova veća zastupljenost u poduzetničkoj strukturi ukazuje na veći potencijal poduzetničkoga rasta. Smatra se kako su takvi poduzetnici optimističniji i pripremljeniji u svom poduzetničkom djelovanju te kako njihovi pothvati imaju veću mogućnost „preživljavanja“ i rasta (Singer et al., 2019:26-27).

Procjenjujući utjecaj poduzetničke aktivnosti na ekonomiju promatra se očekivanje rasta otvaranjem novih radnih mjesta, inovacija i internacionalizacija poslovanja. Svaki pokazatelj poduzetničke aktivnosti analizira se ovisno o razini ekonomskog razvoja i geografskoj regiji zemlje obuhvaćene GEM istraživanjem. Tako se razvijaju poduzetnički profili GEM zemalja koji sadrže izmjerene vrijednosti poduzetničkih pokazatelja i njihove rangove u odnosu na promatrane zemlje (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13).

Rast poduzeća podrazumijeva inovativnost, produktivnost i konkurentnost. On se ostvaruje zadovoljavanjem nezadovoljenih potreba dovoljno velikog ciljnog tržišnog segmenta. Međutim, između ključnih čimbenika ponude i potražnje postoji niz interakcija koje određuju tržišne odnose. Brojni čimbenici ekosustava utječu na mogućnost rasta poduzetničkog pothvata. Zbog brojnosti i kompleksnosti međuovisnih čimbenika, rast može biti različitog intenziteta. Unutar GEM metodološkog okvira rast poduzeća procjenjuje se inovativnošću u korištenju novih tehnologija (najnovije tehnologije/ tehnologije od jedne do pet godina starosti/ bez novih

tehnologija), inovativnošću u razvoju novih proizvoda (proizvodi su novi svima/ nekima/ nikome), izloženošću konkurenciji (isti proizvod nude svi/ neki/ nitko), očekivanjem novog zapošljavanja u sljedećih pet godina (više od dvadeset zaposlenika/ od šest do devetnaest/ od jednog do pet/ ništa) (Singer et al., 2019:35-38; Singer et al., 2018:31-34). U strukturi ranih poduzetničkih pothvata najveći udio zauzimaju poduzetnici koji ne očekuju nova zapošljavanja tijekom narednih pet godina poslovanja, potom poduzetnici malih očekivanja rasta koji očekuju jedno do pet novih radnih mjesta u sljedećih pet godina rada. Poduzetnici visokih očekivanja rasta, koji predviđaju zapošljavanje više od pet novih zaposlenika tijekom sljedećih pet godina, čine najmanji dio rane poduzetničke populacije (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:14; Global Entrepreneurship Research Association, 2017:26).

Inovacija predstavlja tržišnu novinu koja privlači pažnju i potiče na kupnju te predstavlja veliki potencijal poduzetničkoga rasta. Stoga se GEM modelom procjenjuje obujam plasiranja proizvoda i usluga koji su novina za sve ili neke potrošače na tržištu male ili nikakve konkurencije. U težnji za postizanjem viših stopa rasta i konkurentnosti poduzeća često šire poslovanje na međunarodna tržišta (Kelley, Singer i Herrington, 2016:29). Mjereći GEM modelom internacionalizaciju poslovanja određene privrede promatra se rana poduzetnička aktivnost koja se u minimalnom omjeru od 25% oslanja na poslovanje izvan nacionalnih granica. Uočeno je kako stopa internacionalizacije raste s razvojnom razinom ekonomije. Ekonomije više razvojne razine imaju konkurentnija i zasićenija tržišta koja potiču potragu za povoljnijom tržišnom prilikom izvan nacionalnih granica (Singer et al., 2019:38-42).



Slika 9*:* Rana poduzetnička aktivnost kao odrednica dinamike i konkurentnosti poduzetničke strukture

Izvor: prilagođeno prema Singer et al. (2019:26-42)

2.2. Poduzetnička aktivnost zaposlenika

Poduzetnička aktivnost ima velik i višedimenzionalan utjecaj na ekonomiju te uključuje više različitih dionika i procesa poduzimanja. Osnovna podjela poduzetništva je na samostalnu poduzetničku aktivnost koju poduzimaju poduzetnici upravljajući vlastitim poslovnim subjektima te poduzetničku aktivnost zaposlenika koja se poduzima unutar postojećih poslovnih sustava. Poduzetničke aktivnosti postojećih poslovnih sustava najčešće se označavaju terminima „korporativno poduzetništvo“ i „*intrapreneurship*“ (Bosma et al., 2013:7). GEM analiza poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava pretpostavlja individualnu razinu promatranja. Pritom se koristi ranije spominjani termin „poduzetnička aktivnost zaposlenika“ (EEA), a pojedinci koji poduzimaju poduzetničku aktivnost unutar poslovnog sustava nazivaju se „poduzetnim zaposlenicima“ (Entrepreneurial Employees - EE).

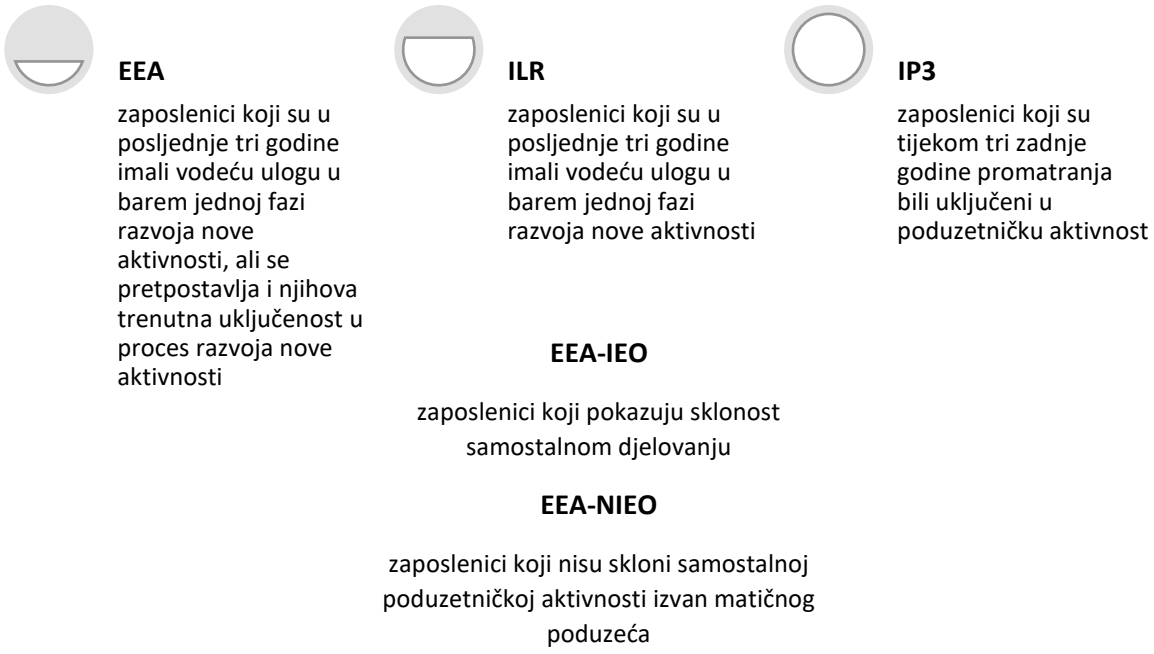
Unutar GEM istraživačkog projekta, nakon preliminarnog istraživanja provedenog 2008. godine, od 2011. počinju se prikupljati podaci o zaposlenicima koji poduzimaju poduzetničku aktivnost radeći za svoga poslodavca. Pomoću posebno kreiranog upitnika implementiranog unutar postojećeg upitnika odrasle populacije (Adult Population Survey-APS) istražuje se udio poduzetnih zaposlenika u pojedinim ekonomijama, uvjeti koji pogoduju takvoj vrsti poduzetništva, demografska obilježja poduzetnih zaposlenika, njihov doprinos kreiranju novih radnih mjesta te izgledi za njihovo poduzetničko osamostaljivanje (Bosma et al., 2013:7).

Oslanjajući se ne ranije teorijske postavke poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava, GEM definira poduzetničku aktivnost zaposlenika kao „inovativnu aktivnost koja podrazumijeva razvoj i plasiranje novih proizvoda i usluga, osnivanje novih poslovnih jedinica, podružnica i ogranaka za poslodavca, tj. matično poduzeće u protekle tri godine“ (Bosma et al., 2013:7). Pri označavanju i opisu aktivnosti zaposlenika poduzetih radi razvoja novih proizvoda/ usluga i poslovnih jedinica, koristi se termin „nova aktivnost“ (Bosma et al., 2013:66). GEM metodološki okvir iz definicije EEA isključuje aktivnosti koje se poduzimaju radi unapređenja poslovnih procesa, iako je u prvom GEM izvještaju EEA prilikom klasifikacije inovativnih aktivnosti unutar poslovnih sustava uključena inovacija provedena kako bi se unaprijedio temeljni posao i glavne poslovne funkcije (Bosma et al., 2013:54).

Inovativna se aktivnost promatra kroz različite faze. Pinchot ističe kako razvoj i priprema ideje čine dio procesa inovacije i odnose se na izum proizašao iz ideje. Implementacija ideje pretpostavlja njezinu komercijalizaciju koja je usmjerena tržišnoj koristi. Uslijed procesa

komercijalizacije izum se pretvara u inovaciju (Pinchot, 1985:11). Pinchotovo razmišljanje odraženo je i u GEM metodologiji kojom se izdvajaju **dvije faze poduzimanja novih aktivnosti: razvoj ideje te njena priprema i implementacija**. Prva faza pretpostavlja generiranje i grupno smišljanje novih ideja ili „*brainstorming*“, razvoj ideje koji uključuje potragu za informacijama potrebnima za poduzimanje novih aktivnosti i komercijalizaciju ideje, kao i predlaganje novih aktivnosti upravi poduzeća. Druga faza inovativne aktivnosti zaposlenika sastoji se od pripreme i implementacije novih aktivnosti te uključuje promicanje ideje unutar poduzeća, izradu poslovnog plana, marketing novih aktivnosti, potragu za financijskim sredstvima i timom zaposlenika koji će realizirati poslovnu ideju. Fokus se stavlja na zaposlenike koji imaju vodeću ulogu u poduzimanju navedenih aktivnosti. Oni se promatraju kroz užu i širu prizmu inovativnog djelovanja. **Širom definicijom obuhvaćeni su zaposlenici koji su u posljednje tri godine bili uključeni i imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti. Uža definicija pretpostavlja trenutnu uključenost zaposlenika u razvoj nove aktivnosti** (Bosma et al., 2013:7).

Uzimajući u obzir podjelu poduzetničke aktivnosti zaposlenika na dvije faze, fazu razvoja ideje te fazu pripreme i implementacije, intenzitet i razdoblje uključenosti u razvoj novih aktivnosti te sklonost samostalnom poduzetništvu, unutar GEM okvira definirana su **četiri osnovna tipa poduzetnih zaposlenika**. Oznakom **IP3** označeni su **zaposlenici koji su tijekom tri zadnje godine promatranja bili uključeni u poduzetničku aktivnost**. S **ILR** označeni su **zaposlenici koji su u posljednje tri godine imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti**. **EEA** predstavlja **zaposlenike koji su u posljednje tri godine imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti, ali se pretpostavlja i njihova trenutna uključenost u razvoj nove aktivnosti**. Posebno se promatra sklonost zaposlenika samostalnoj poduzetničkoj aktivnosti. Oznakom **EEA-IEO** klasificirani su **poduzetni zaposlenici koji pokazuju sklonost samostalnom djelovanju**, a oznakom **EEA-NIEO poduzetni zaposlenici koji nisu skloni poduzetničkoj aktivnosti izvan matičnog poduzeća**. Zaposlenici skloni samostalnom poduzetništvu mogu biti trenutno uključeni u pokretanje poduzetničkog pothvata ili imati namjeru osnovati vlastito poduzeće u sljedeće tri godine (Bosma et al., 2013:42-44).



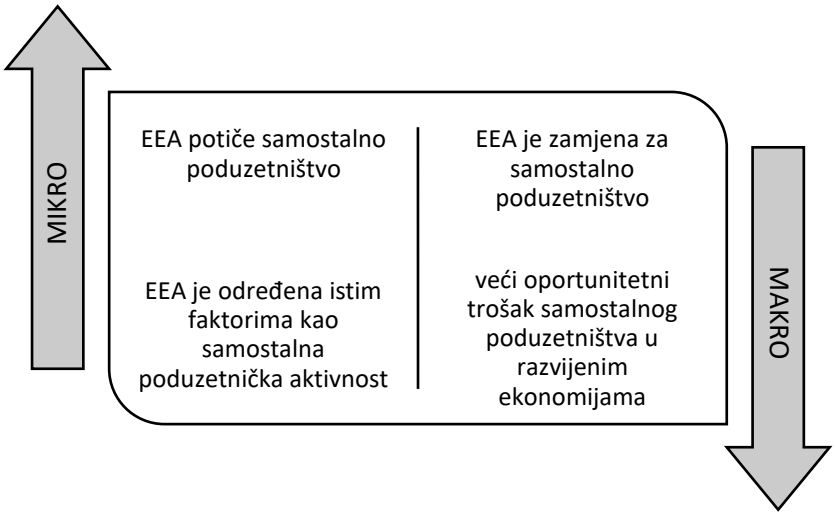
Slika 10: Oblici poduzetničke aktivnosti zaposlenika definirani GEM metodološkim okvirom
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2013:42-44)

Prilikom analize poduzetničke aktivnosti na individualnoj razini koristi se radni i ponašajni pristup. Kroz ponašajnu prizmu promatraju se svi pojedinci uključeni u poduzetničke aktivnosti. Radnim su pristupom obuhvaćeni poduzetnici uključeni u aktivnosti osnivanja i upravljanja poslovnim subjektima. Stoga se istraživanje samostalnog poduzetništva provodi ponašajnom i radnom analizom, a poduzetništva unutar poslovnih sustava ponašajnom analizom koja se temelji na potrazi i iskorištavanju prilike (Bosma et al., 2013:13). Izdvojeni ponašajni i radni pristup poduzetništvu temelj je razlikovanja i zasebnog mjerenja aktivnosti poduzetnika i poduzetnih zaposlenika (Shane i Venkataraman, 2000:217-219; Bosma et al., 2013:15).

Rezultati međunarodnog mjerenja 2008. godine naveli su na zaključak kako je TEA češći izraz poduzetničkog djelovanja od EEA. Manje od 5% zaposlenika svrstano je u skupinu EEA, uzimajući u obzir njezinu širu definiciju koja izuzima trenutnu uključenost u inovativnu aktivnost. Također je primijećeno kako stopa EEA raste s razvojnom razinom ekonomije (Bosma, Stam i Wennekers, 2010:3-10). Odnos TEA i EEA obrnuto je proporcionalan. Kako stupanj ekonomske razvijenosti zemlje raste tako se smanjuje razina TEA i povećava razina EEA (Bosma et al., 2013:7-8). Međutim, uočene su oscilacije udjela EEA unutar različitih zemalja iste razvojne razine. Uočene razlike temelje se na razlikama institucionalnog okvira

(Bosma et al., 2013:23). Od 2018. godine naglasak se stavlja na klasifikaciju i međunarodnu usporedbu EEA prema regijama, a ne razini ekonomske razvijenosti koja se promatra ovisno o ostvarenom bruto domaćem dohotku po stanovniku (Bosma i Kelley, 2019:17-18; Singer et al., 2019:17-18).

Preliminarnim istraživanjem EEA provedenim 2008. godine Bosma, Stam i Wennekers utvrdili su kako su EEA i samostalno poduzetništvo, promatrani kroz makroekonomsku prizmu, u odnosu supstitucije prije nego pozitivne povezanosti. Na temelju rezultata istraživanja provedenog na mikrorazini uočili su kako je EEA određena istim čimbenicima kao samostalna poduzetnička aktivnost te zato može voditi samostalnom poduzetničkom djelovanju. Poduzetni zaposlenici i samostalni poduzetnici posjeduju zajedničke osobine koje utječu na njihovu percepciju i namjeru poduzetničkog djelovanja kao što je interni lokus kontrole, pozitivan stav prema riziku i otvorenost novom iskustvu. Primijećena je veća učestalost pokretanja poduzetničkih pothvata i izražavanja poduzetničkih namjera poduzetnih zaposlenika nego drugih zaposlenika obuhvaćenih istraživanjem (Bosma, Stam i Wennekers, 2011:9-20).



Slika 11: Povezanost EEA i TEA na mikro i makrorazini
Izvor: prilagođeno prema Bosma, Stam i Wennekers (2011:12-18)

Prema navedenim teorijskim postavkama i konceptualnim odrednicama istraživanje EEA unutar GEM projekta provodi se pomoću dva instrumenta, upitnika odrasle populacije (Adult Population Survey-APS) i upitnika stručnjaka (National Expert Survey-NES). Korištena metodologija omogućava usporedbu poduzetnih zaposlenika s drugim zaposlenicima,

poduzetnicima početnicima i novim poduzetnicima. Pritom je moguće poduzetne zaposlenike promatrati kroz individualnu prizmu i prizmu nacionalnih privreda. Interakcija mikro i makroelemenata istraživanja omogućuje potpuniji uvid u oblik, strukturu i doprinos poduzetničke aktivnosti (Bosma et al., 2013:7-19). Promatrajući utjecaj ekosustava na individualnu razinu poduzetništva poslovnih sustava uočeno je kako je ponašanje pojedinaca pod utjecajem individualnih obilježja, ali i čimbenika ekosustava (de Jong i Wennekers, 2008:11-17; de Jong, Parker, Wennekers i Wu, 2011:7-8; Covin i Slevin, 1991:9; Shane, Locke i Collins, 2003:19-20).

Od 2011. godine pomoću NES upitnika ispituju se preduvjeti ekosustava za provođenje EEA. Posebna se pozornost pridaje **razlici u socijalnoj zaštiti samostalnih poduzetnika i poduzetnih zaposlenika, poticanju inovativnog i proaktivnog ponašanja obrazovanjem, poticanju proaktivnosti koju provode poslodavaci te zaštiti zaposlenika na radnom mjestu.** Ocjene promatranih čimbenika značajno variraju među ekonomijama iste razvojne skupine. Međutim, najviše ocjene zabilježene su unutar ekonomija viših razvojnih razina. **Ekonomije razvojne skupine kojoj pripada Hrvatska bilježe najniže ocjene utjecaja obrazovnog sustava na inovativnost i proaktivnost stanovništva, a najvišom je ocjenom ocijenjena socijalna zaštita zaposlenika.** Utvrđeno je kako su u promatranoj razvojnoj skupini **poduzetnici dostupnim socijalnim instrumentima manje zbrinuti od zaposlenika** (Bosma et al., 2013:29-30). Ranije uočeni GEM obrasci utjecaja ekosustava na poduzetničke težnje, namjere i aktivnost upućuju na interakcijski utjecaj mikro i makročimbenika na inovativnu aktivnost zaposlenika. Osim sociooloških i institucionalnih preduvjeta, presudan je i utjecaj poslovnih sustava. Organizacijska struktura i kultura može uvelike doprinijeti proaktivnom i inovativnom ponašanju zaposlenika koje je preduvjet konkurentnosti i rasta (Bosma et al., 2013:68).

Općeprihvaćeno je mišljenje kako je poduzetnička aktivnost važan preduvjet napretka društva. No, prilikom kreiranja i provođenja poduzetnički poticajnih mjera potrebno je uzeti u obzir kako poduzetnici nisu homogena skupina pojedinaca. Vrsta poduzetničke aktivnosti vezana je uz obilježja njezinih provoditelja. Promatrajući poduzetne zaposlenike uočene su demografske specifičnosti s obzirom na dob, spol, obrazovanje, prihode te specifična obilježja njihova radnog mjesta i zanimanja, kao i posebnosti s obzirom na percepciju, namjere, očekivanja. Sva navedena obilježja poduzetnih zaposlenika procjenjuju se APS upitnikom (Bosma et al., 2013:10-11).

GEM model razvrstava poduzetnike u ovisnosti o njihovim težnjama u dvije skupine rane poduzetničke aktivnosti: TEA Ambicija i TEA Inovacija. TEA Ambicijom označeno je očekivanje novog zapošljavanja u petogodišnjem razdoblju. Dok TEA Inovacija označava početnu poduzetničku aktivnost uslijed koje se nude proizvodi ili usluge koji su novi nekim ili svim potrošačima na tržištu male konkurencije. Uspoređujući čimbenike konkurentnosti s pokazateljima poduzetničke aktivnosti, ustanovljeno je kako manje konkurentne ekonomije bilježe veću stopu TEA. Dok zemlje s višim stupnjem konkurentnosti imaju zabilježenu višu stopu TEA Ambicije i TEA Inovacije te višu stopu EEA koja pretpostavlja inovaciju (The World Economic Forum, 2015b:2-3). Međutim, uočena je jača povezanost TEA Ambicije i konkurentnosti nacionalnih privreda nego EEA i konkurentnosti. EEA je značajnije povezana s BDP-om per capita (The World Economic Forum, 2015b:11).

2.2.1. Očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika

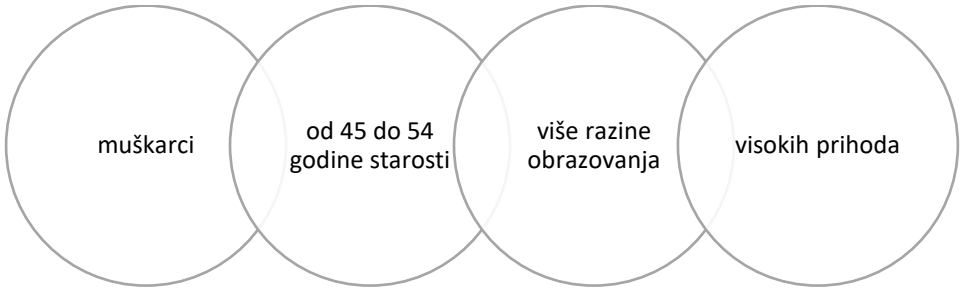
Težnja poduzetnika za rastom njihovih pothvata od velikog je značaja za poduzetnički i ekonomski rast. Stoga se prilikom proučavanja utjecaja poduzetništva na ekonomiju posebna pozornost posvećuje poduzetničkoj ambiciji za rastom – TEA Ambicija (Bosma et al., 2013:9). Poduzetnici visokih očekivanja rasta predviđaju zapošljavanje više od pet zaposlenika tijekom sljedećih pet godina (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:14).

GEM modelom se promatra očekivanje rasta samostalnih poduzetnika (TEA-MH) i poduzetnih zaposlenika (EEA-MH). Unutar poduzetničkih struktura Hrvatske 2011. godine zabilježena je visoka razina očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika (EEA-MH) i niža razina očekivanja rasta poduzetnika početnika (TEA-MH) (Bosma et al., 2013:8-9). Isti je trend uočen unutar svih GEM zemalja, neovisno o ekonomskom razvoju. No, unutar promatranih ekonomija razvojne skupine kojoj pripada Hrvatska **nije dokazana jasna veza između BDP-a per capita i očekivanja rasta** (TEA-MH/ EEA-MH) (Bosma et al., 2013:34-35).

Bez obzira na razlike institucionalnog okvira sve **ekonomije visokih razina očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika (EEA-MH) karakterizira veliki udio zaposlenih u srednje velikim i velikim poduzećima, visoka razina socijalne sigurnosti za sve građane i veliki udio poslodavaca koji podržavaju inovativne ideje zaposlenika** (Bosma et al., 2013:10). Također je uočena povezanost veličine poduzeća i očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika (EEA-MH).

Poslovni sustavi s više od deset zaposlenika bilježili su najveća očekivanja rasta (Bosma et al., 2013:34-35).

Istražujući očekivanja rasta poduzetnih zaposlenika s aspekta demografskih obilježja, uočena je prisutnost većih očekivanja kod muškaraca životne dobi od 25 do 44 godine, više razine obrazovanja i viših prihoda. Unutar ekonomija hrvatske razvojne skupine izmjerene su najviše stope očekivanog rasta kod **muškaraca od 45 do 54 godina, visokog obrazovanja i prihoda** (Bosma et al., 2013:50-51).



Slika 12: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika visokih očekivanja rasta hrvatske razvojne skupine
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2013:50-51)

2.2.2. Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika

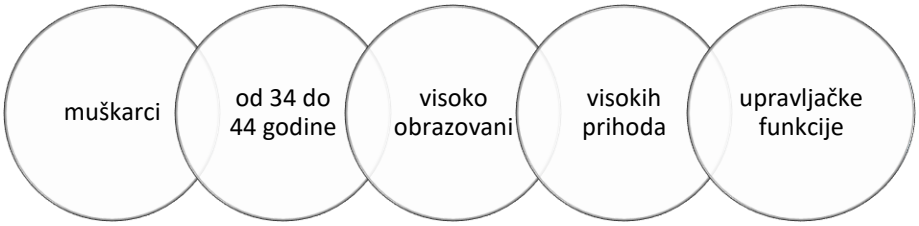
Uočeno je kako starost pretpostavlja poduzetnički pozitivne učinke stečenog iskustva i negativne učinke manje tolerancije nesigurnosti i želje za promjenom (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:10).

Provedenim GEM analizama uočen je isti starosni obrazac uključenosti poduzetnih zaposlenika u poduzetničku aktivnost kao i poduzetnika početnika. Izmjereni **udio EEA** bio **najviši unutar dobne skupine od 34 do 44 godine**. S godinama raste iskustvo ključno za percepciju sposobnosti poduzetničkog djelovanja, ali se smanjuje želja za promjenom. Uočen je i sličan spolni obrazac uključenosti u samostalnu poduzetničku aktivnost i poduzetničku aktivnost na radnom mjestu. Zabilježena je značajno veća uključenost muškaraca u poduzetničku aktivnost na radnom mjestu. **Muškarci su skoro dvostruko skloniji poduzetničkoj aktivnosti unutar**

matičnih poslovnih sustava od žena. Također je ustanovljena **veća prisutnost EEA među obrazovanijim zaposlenicima višeg raspoloživog dohotka** (Bosma et al., 2013:45-46).

GEM analizom provedenom 2011. godine uočen je **veći utjecaj razine obrazovanja na odluku o poduzetničkoj aktivnosti unutar matičnog poduzeća nego na odluku o osnivanju vlastitog poduzeća**. Sličan je utjecaj prihoda na odluku o poduzetničkom djelovanju. **Veći prihodi imaju veći utjecaj na poduzetničku aktivnost zaposlenika nego na samostalno poduzetništvo**. Navedeni nalazi potvrđuju razmišljanje o poduzetnim zaposlenicima kao o vrijednom organizacijskom resursu koji integrira znanje i iskustvo (Bosma et al., 2013:52).

Specifična obilježja radnog mjesta i vrsta poslovnih obaveza mogu potaknuti zaposlenike na poduzetničko djelovanje (Parker, 2009:1-9). Poduzetnička aktivnost zahtijeva određeno znanje i vještine te su joj skloniji zaposlenici viših hijerarhijskih razina čiji položaj podrazumijeva viši stupanj obrazovanja te veću autonomiju i priliku za ostvarivanje kontakata koji doprinose uočavanju i iskorištavanju prilika (Bosma et al., 2013:69). Primijećeno je kako **zaposlenici koji preuzimaju odgovornost poduzetničke aktivnosti uglavnom imaju menadžerske uloge**. Ostala zanimanja sa zabilježenim visokim udjelom poduzetničke aktivnosti obuhvaćaju **stručne djelatnike koji obavljaju komercijalne i administrativne poslove te poslove informiranja i komunikacije, inženjere i djelatnike u znanosti i nastavi** (Bosma et al., 2013:10). Brojna su istraživanja poduzetništva poslovnih sustava prepoznala menadžere srednje razine kao vodeće pokretače poduzetničke aktivnosti. Oni se često uspoređuju sa samostalnim poduzetnicima. Sukladno značajnom opsegu raspoloživih informacija pogodni su za prikupljanje, promicanje i realizaciju inovativnih ideja. Upravljačka funkcija utječe na njihov osjećaj odgovornosti koji doprinosi ponašanju koje teži poboljšanju radnih uvjeta. Također se pretpostavlja kako su **prodavači skloniji poduzetničkom ponašanju** jer su više eksterno fokusirani te samim time imaju veću mogućnost umrežavanja i prikupljanja potrebnih resursa. Karakterizira ih izražena želja za uspjehom. No, zbog prirode svoga posla često su suočeni s neuspjehom u postizanju dogovora te moraju biti uporni i znati prihvaćati gubitke vremena i resursa kako bi uspjeli. Sukladno navedenim karakteristikama zanimanja odlikuje ih proaktivnost i sklonost preuzimanja rizika (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:11-12).



Slika 13: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2013:45-52); Parker (2009:1-9)

2.2.3. Percepcija i stavovi poduzetnih zaposlenika

Uočena je velika sličnost u percepciji poduzetnih zaposlenika i samostalnih poduzetnika. Poduzetni zaposlenici lakše opažaju prilike na tržištu od ostalih zaposlenika te vjeruju kako su sposobni pokrenuti poduzetnički pothvat uglavnom ne izražavajući strah od neuspjeha koji ih može kočiti u poduzetničkoj aktivnosti. No, percipiraju manji rizik poduzetničkog djelovanja od samostalnih poduzetnika jer je njihova aktivnost potpomognuta resursima organizacije (Bosma et al., 2013:66).

Poduzetni zaposlenici poduzimaju poduzetničke aktivnosti za svoga poslodavca. Stoga je rizik provođenja novih aktivnosti unutar matičnog poduzeća manji od rizika samostalnog poduzetničkog djelovanja, no podrazumijeva manju financijsku korist. GEM model definira percipirani rizik poduzetnih zaposlenika kao mogući gubitak posla, novca i statusa te štetu učinjenu karijeri. Stupanj percipiranog rizika zaposlenika raste s porastom njihove uključenosti u provedbu novih aktivnosti. Zaposlenici koji imaju pomoćnu ulogu u provođenju novih aktivnosti iskazuju najmanji percipirani rizik. Najviša stopa percipiranog rizika izmjerena je kod zaposlenika koji trenutno imaju vodeću ulogu u provedbi nove aktivnosti i pokazuju sklonost samostalnom poduzetničkom djelovanju. 2011. godine čak 50% pripadnika te skupine izrazilo je percepciju rizika gubitka novca. Promatrajući preuzeti rizik zaposlenika koji trenutno imaju vodeću ulogu u poduzimanju novih aktivnosti kroz prizmu demografskih obilježja, uočen je porast percipiranog rizika s godinama. Također je zabilježena manja stopa rizika kod zaposlenica. One uočavaju manji rizik poduzetničkog djelovanja od svojih kolega. Čak 50% poduzetnih zaposlenika nižeg obrazovanja ističe prisutnost rizika gubitka novca, dok zaposlenici višeg stupnja obrazovanja češće percipiraju druge vrste rizika. GEM istraživanjem 2011. godine izmjerena je viša stopa potpore poslodavca zaposlenicima uključenim u

poduzetničku aktivnost nego ostalim zaposlenicima. Pritom nije uočena značajna razlika u pruženoj potpori zaposlenicima koji pokazuju namjeru samostalnog poduzetničkog djelovanja i zaposlenicima koji ne iskazuju potrebu za samostalnom poduzetničkom aktivnošću (Bosma et al., 2013:56-58).

Promatrajući percipirani rizik poduzetnih zaposlenika prema sektorima industrije, u ekonomijama hrvatske razvojne skupine najviša stopa percipiranog rizika uočena je unutar sektora usluga široke potrošnje te je vezana uz gubitak novca potom slijedi prerađivački sektor s izraženim rizikom moguće štete učinjene karijeri (Bosma et al., 2013:56-57).

Slika 14: Poduzetnička orijentacija poduzetnih zaposlenika
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2013:66)

2.2.4. Poduzetničke namjere poduzetnih zaposlenika

Inovativne aktivnosti zaposlenika mogu ostati dijelom postojećeg poslovnog sustava ili potaknuti osnivanje zasebnih poslovnih jedinica. Rezultati provedenog istraživanja 2011. upućuju na malu namjeru samostalnog djelovanja poduzetnih zaposlenika. No, njihove namjere poduzetničkog osamostaljenja veće su u odnosu na ostale zaposlenike (Bosma et al., 2013:49-58). Međutim, dokazano je kako je većina poduzetnika radila za poslodavca prije samostalnog poduzetničkog djelovanja (Burton et al., 2002; Gompers et al., 2005; Sorensen i Fassiotto, 2011 citirano u Bosma et al., 2013:58) te je veliki dio njih inspiraciju za poduzetnički pothvat pronašlo na radnom mjestu (Bhide, 2000; Cooper, 1985; Klepper i Sleeper, 2005 citirano u Bosma et al., 2013:58).

Promatrajući samostalnu poduzetničku aktivnost proizašlu iz zaposlenja u GEM metodologiji se koristi termin „*spin-out*“. Riječ je o poduzetničkom pothvatu pojedinaca koji trenutno rade

ili su radili za poslodavca te su razvili poduzetničku ideju na temelju iskustva stečenog na radnom mjestu. Zaposlenici koji se odlučuju na samostalnu poduzetničku aktivnost usprkos stalnom zaposlenju u GEM metodologiji nazivaju se „hibridnim poduzetnicima". „*Spin-out*" poslovne jedinice prisutnije su unutar ekonomija viših razvojnih razina. Navedeni nalazi odraz su više stope zaposlenosti u razvijenijim ekonomijama te posljedično veće mogućnosti za samostalnu poduzetničku aktivnost proizašlu iz radnog iskustva, kao i većih prilika za poduzetničku aktivnost na radnom mjestu (Bosma et al., 2013:59-61).

Poduzetnička aktivnost zaposlenika i „*spin-out*" poslovne jedinice povezani su poduzetnički fenomeni. Poslovni sustavi često pružaju podršku osamostaljenju novih aktivnosti svojih zaposlenika. Podrška poslodavaca može biti opredmećena u obliku financijskih sredstava ili infrastrukture. Pomoć ne mora nužno značiti vlasnički udio poslodavca u poslovanju novog subjekta. „*Spin-out*" poslovni subjekti nastali slobodnom voljom zaposlenika odraz su njihovih osobnih motiva i nazivaju se „dobrovoljnim *spin-out*" organizacijama te ih obično ne sponzoriraju matična poduzeća. „*Spin-out*" poslovne jedinice izdvojene iz matičnog sustava odlukom poslodavca nazivaju se „nedobrovoljnima" i često primaju materijalnu pomoć izvornih struktura. One mogu biti odraz poduzetničke strategije matičnog poduzeća koje zagovara osamostaljenje poduzetničkih pothvata zaposlenika uz pretpostavljenu potporu i kontrolu matične organizacije. GEM istraživanjem je uočeno kako su **sponzorirane „*spin-out*" organizacije češće tehnološki povezane s matičnim organizacijama** (Bosma et al., 2013:59-64).

Slika 15: Poduzetničke namjere poduzetnih zaposlenika
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2013:49-61)

GEM model promatra mogućnost osamostaljenja novih aktivnosti **ovisno o stupnju njihove inovativnosti, prisutnoj konkurenciji, ciljnom tržišnom segmentu i sektoru industrije**.

Unutar promatranih ekonomija razvojne razine kojoj pripada Hrvatska, uočen je veći postotak samostalnog djelovanja ako je procijenjen viši stupanj inovativnosti nove aktivnosti koja se provodi unutar sektora prerađivačke industrije ili poslovnih usluga te je vezana uz novi ciljni tržišni segment (Bosma et al., 2013:55).

2.2.5. Distribucija poduzetničke aktivnosti zaposlenika unutar poslovnih sustava i sektora industrije

Klasificirajući industriju na prerađivački sektor, ekstraktivni sektor, sektor poslovnih usluga te potrošača, kulture i društva, uočava se **dominacija EEA unutar uslužnog sektora potrošača, kulture i društva**. Kod ekonomija najviših razvojnih razina potom prevladava udio EEA unutar sektora poslovnih usluga (19%), a kod ekonomija nižih razina razvoja unutar prerađivačkog sektora (23%). Navedeni nalazi svjedoče o višedimenzionalnosti i sveprisutnost poduzetništva. Poduzetnička aktivnost nije isključivo vezana uz samostalno poduzetništvo i privatni sektor. Strukture neprofitnih organizacija i državnih tijela također podržavaju poduzetničku aktivnost svojih dionika. Poduzetništvo je prisutno unutar poslovnih sustava različitih veličina. Pritom su izdvojena tri razreda veličine: do 10 zaposlenika, od 10 do 249 zaposlenika te od 250 zaposlenika. **Provedene GEM analize potvrdile su prisutnost EEA u svim navedenim razredima.** Međutim, u zemljama višeg stupnja ekonomskog razvoja poduzetni zaposlenici prisutniji su u velikim poslovnim sustavima s više od 249 zaposlenika, dok je u ekonomijama nižih razvojnih razina veća zastupljenost EEA unutar malih i srednjih poduzeća (Bosma et al., 2013:38-40).

Slika 16: Distribucija EEA prema poslovnim sustavnima i sektorima industrije, sukladno razvojnoj razini kojoj Hrvatska pripada

Izvor: Bosma et al. (2013:38-40; 10; 54-55)

2.3. Poduzetni poslovni sustavi

Na početku razmatranja koncepta poduzetništva u 18. stoljeću poduzetništvo je pretpostavljalo samostalne i neizvjesne trgovačke aktivnosti pojedinaca (Boutillier i Uzunidis, 2014:12-13; Iversen, Jørgensen i Malchow-Moeller, 2008:4). Uslijed društvenih promjena popraćenih istraživačkim procesima i teorijskim raspravama, poduzetništvo je poprimilo općenitiju dimenziju. Ono se razvilo u apstraktni termin povezan s pojedincima i grupama koje kreiraju nove kombinacije resursa vlastitim snagama ili pomoću resursa postojećih poslovnih sustava (Lumpkin i Dess, 1996:135; Sharma i Chrisman, 1999:13). Collins i Moore 1970-ih godina uočili su i definirali razliku između „samostalnih" i „administrativnih" poduzetnika (Sharma i Chrisman, 1999:13-17). Poduzetništvo se danas promatra kao „proces otkrivanja i razvoja prilike za inovacijom te posezanja za tom prilikom neovisno o strukturnom okviru djelovanja" (Antoncic i Hisrich, 2003:8), pritom se naglašava širi društveni doprinos poduzetništva stvaranjem nove vrijednosti (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:5-16). Miller je napominjao kako društveno korisna poduzetnička uloga može zaobići ili nadići doprinose pojedinca. Za nju mogu biti zadužene cijele organizacije decentralizirane strukture (Miller, 1983:770).

Postoje različiti teorijski i istraživački pogledi na poduzetništvo poslovnih sustava. Mintzberg (1973:55-94) je opisao **individualnu funkciju** poduzetnika unutar poslovnog sustava kao inicijatora i provoditelja promjena. Miller se usmjerio na poduzetnički stav poslovnih sustava ispitujući **sklonost menadžmenta** preuzimanju rizika, inovaciji i proaktivnosti (Miller, 1983:770-789; Miller, 2011:874-875). Drugi su istraživači proširili poduzetničku perspektivu na **organizacijsku strukturu i kulturu** poduzetnih poslovnih sustava (Stevenson i Jarillo, 1990:23-25; Covin i Slevin, 1991:7-9).

Poduzetništvo je funkcija ponašanja na razini pojedinca i na razini poslovnog sustava. Ponašanje pojedinca određuje aktivnosti poslovnog sustava. Međutim, Covin i Slevin (1991:8; 1989:79) naglašavaju kako je ponašanje na razini cjelokupnog poslovnog sustava prediktor ključnih odrednica poduzetničkog uspjeha: prometa, profita, povrata na investicije.

Radi razjašnjavanja terminologije i prepoznavanja poduzetničkih napora poduzetnih zaposlenika unutar poslovnih sustava, predložene su sljedeće definicije poduzetništva i poduzetnika:

„Poduzetništvo podrazumijeva aktivnosti kreacije poslovnih jedinica, organizacijske obnove ili inovacije koje se odvijaju unutar ili izvan postojećih poslovnih sustava“ (Sharma i Chrisman, 1999:17).

„Poduzetnici su pojedinci ili grupa pojedinaca koji djeluju samostalno ili kao dio postojećeg poslovnog sustava, kreirajući nove poslovne jedinice, potičući organizacijsku obnovu ili inovaciju“ (Sharma i Chrisman, 1999:17).

Sukladno navedenim definicijama poduzetnička aktivnost poslovnih sustava obuhvaća tri vrste fenomena koji mogu, ali i ne moraju biti međusobno povezani: 1. poduzimanje novih poslovnih pothvata, kreacija novih poslovnih jedinica 2. preoblikovanje postojećih poslovnih sustava strukturnom obnovom ili obnovom ključnih ideja na temelju kojih su zasnovane, 3. inovaciju (Guth i Ginsberg, 1990:5-6; Zahra, 1991, 260-261; Zahra, 1993:321-323; Sharma i Chrisman, 1999:19).

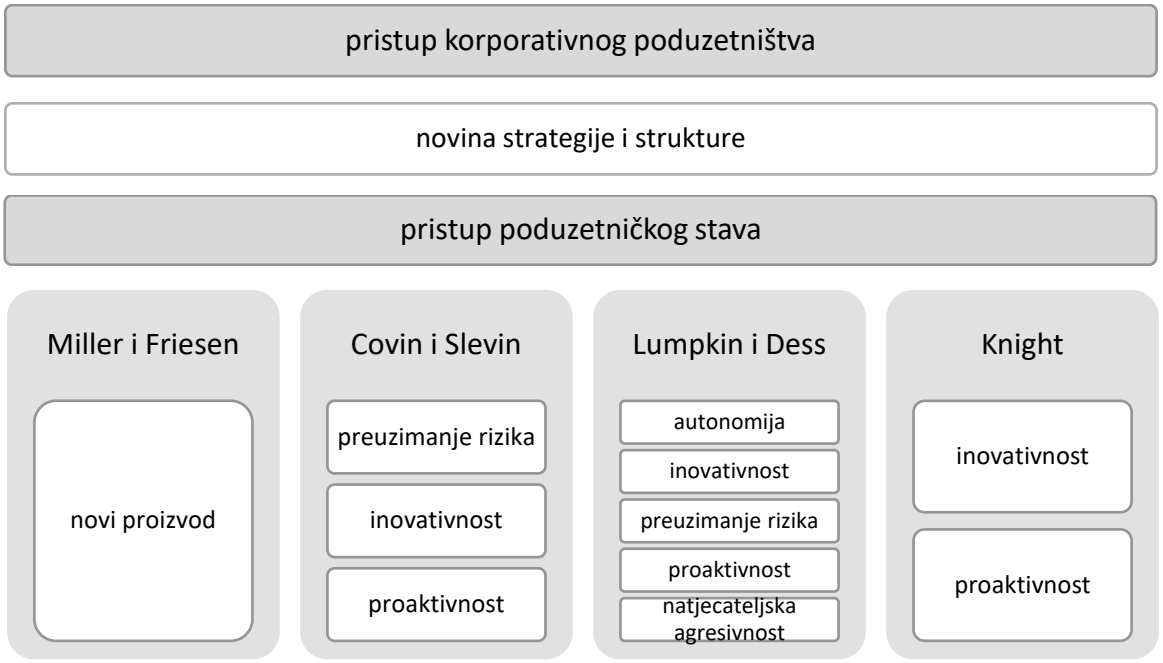
Navedeni fenomeni povezani su s novinom u smislu strategije ili strukture. Kreacija poslovnih jedinica je poduzetnička aktivnost jer zahtijeva nove strateške i strukturne pothvate. Obnova postojećeg poslovnog sustava smatra se poduzetničkom aktivnošću jer predstavlja odmak od ustaljenih strateških ili strukturnih obrazaca. Inovacija je sinonim za poduzetništvo. Uključuje nove kombinacije resursa koje mogu dramatično mijenjati strateške pristupe i strukturne okvire (Sharma i Chrisman, 1999:17-19). Opisani oblici poduzetničkih aktivnosti unutar poslovnih sustava mogu se sažeti **pristupom korporativnog poduzetništva**. One podrazumijevaju inovativnost u širokom, Schumpeterskom, smislu (Lumpkin i Dess, 1996:143; de Jong, Wennekers i Wu, 2011:6). Korporativno poduzetništvo je definirano puno šire nego što neki teoretičari definiraju poduzetništvo. Aktivnosti koje se smatraju poduzetničkima u korporativnim okolnostima ne smatraju se takvima ako su poduzete izvan poslovnih sustava (Sharma i Chrisman, 1999:17).

Drugi skup razmišljanja o poduzetničkoj aktivnosti poslovnih sustava može se definirati kao **pristup poduzetničkoga stava**. Poduzetnički stav pretpostavlja procese, prakse i načine strateškog odlučivanja koji vode poduzetničke aktivnosti pojedinaca unutar poslovnih sustava (Lumpkin i Dess, 1996:136-137). Pristup poduzetničkog stava podrazumijeva povezanost strateških odrednica, poduzetničkog ponašanja i aktivnosti (Guth i Ginsberg, 1990:7; Pinchot, 1985:19-20; Amo, 2006:285; Amo, 2010:148). Poduzetnički stav se može odraziti u raznim oblicima novih aktivnosti kao što je ulazak na nova tržišta, razvoj novih proizvoda i

restrukturiranje organizacija (Khandwalla, 1987:46; Khandwalla, 1977:155; Zahra, 1993:322; Kuratko, Covin i Garrett, 2009:459).

Rezultati Wiklundova istraživanja potvrđuju kako je poduzetnički stav određen percepcijom menadžmenta koja se odražava u poduzetničkom ponašanju i vodi poduzetničkim aktivnostima (Wiklund, 1998:1-8). Zagovornici opisanog pristupa poduzetništva poslovnih sustava su Miller, Friesen, Covin, Slevin, Lumpkin, Dess i Knight. Oni su definirali koncept poduzetničkog stava različitim dimenzijama poduzetničkoga ponašanja pojedinaca unutar poslovnih sustava (Antoncic i Hisrich, 2003:15; Lumpkin i Dess; 1996:135-138). Autonomija, inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost i natjecateljska agresivnost navode se kao osnovne dimenzije poduzetničkog ponašanja pojedinaca i odrednice poduzetničkih aktivnosti poslovnih sustava (Lumpkin i Dess,1996:135-138). Prema Covinu i Slevinu (1991:7-8) poduzetni poslovni sustavi ili poslovni sustavi s poduzetničkim stavom su sustavi u kojima se specifični poduzetnički ponašajni obrasci ponavljaju. Ti obrasci prožimaju organizaciju na svim razinama te reflektiraju stratešku filozofiju top menadžera o djelotvornoj menadžerskoj praksi. Poslovni sustavi s poduzetničkim stavom skloni su preuzimanju rizika, inovativni su i proaktivni. Voljni su uključiti se u projekte visokog rizika koji imaju mogućnost vrlo visokih povrata te su smjeli i agresivni u potrazi za poduzetničkom prilikom (Miller, 1983:777-778; Miller i Friesen, 1982:221-222; Covin i Slevin, 1989:77; Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2005:5). Poduzetni poslovni sustavi iniciraju akcije na koje konkurenti odgovaraju te su često prvi na tržištu s ponudom novih proizvoda, u težnji za prvenstvom potiču tehnološko vodstvo te istraživanje i razvoj (Khandwalla, 1997: 155-159).

Poduzetnički stav poslovnih sustava uvelike ovisi o stavu zaposlenika (Stevenson i Jarillo, 1990:24). Određuje ga autonomno, ali strateški planirano ponašanje zaposlenika usmjereno iskorištavanju prilika (Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:286-287). Poticaji poduzetništva poslovnih sustava podrazumijevaju ravnotežu između prilika za pojedinaca i prilika za poslovni sustav. Kako bi se uspostavila potrebna ravnoteža nužno je osposobiti pojedince za prepoznavanje prilika sukladno specifičnom poduzetničkom kontekstu i zahtjevima organizacije (Stevenson i Jarillo, 1990:24).



Slika 17: Pristupi poduzetnih poslovnih sustava

Izvor: prilagođeno prema Antoncic i Hisrich (2003:15)

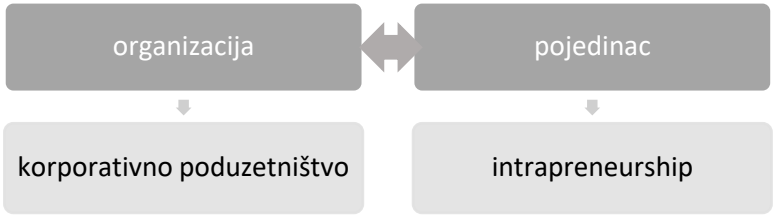
Sukladno navedenim postavkama korporativnog poduzetništva i poduzetničkog stava, može se izdvojiti **individualna i organizacijska razina promatranja poduzetnih poslovnih sustava**. Na početku teorijske rasprave o poduzetničkim aktivnostima poslovnih sustava 1970-ih godina one se poistovjećuju s novim poslovnim pothvatima koje pokreću pojedinci unutar velikih sustava (Pinchot, 1985:4; Pinchot, 1987:1-2). Poslije je fokus proširen na karakteristike poduzetnih poslovnih sustava. S vremenom se poduzetničke aktivnosti ne ograničavaju na pokretanje novih poslovnih pothvata nego pretpostavljaju i ostale inovativne aktivnosti kao što su razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, administrativnih tehnika, strategija i konkurentnih pozicija poslovnih sustava svih veličina (Antoncic i Hisrich, 2003:8-10).

2.3.1. Individualna i organizacijska razina poduzetnih poslovnih sustava

Budući da je poduzetništvo poslovnih sustava dio šireg konteksta poduzetništva promatra se u interakciji sa samostalnim poduzetništvom i pokretanjem novog poduzetničkog pothvata. Međutim, poduzetnička aktivnost zaposlenika odvija se u okvirima postojećih poslovnih struktura te se promatra i na organizacijskoj razini. **Organizacijska razina** promatranja obuhvaćena je terminom **„korporativno poduzetništvo“**. Organizacije u kojima se provode

inovativne aktivnosti nazivaju se „poduzetničkim organizacijama“, a inovativno ponašanje unutar organizacijskih struktura definira se kao „organizacijsko ponašanje“. Kako se poduzetništvom unutar organizacija bave pojedini zaposlenici, potrebno je razmotriti **individualni aspekt** poduzetništva na organizacijskoj razini. S tom namjerom razrađen je koncept ***„intrapreneurship“*** i „*intrapreneurial ponašanje*“, ponašanje poduzetnih zaposlenika koje pretpostavlja inovaciju (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:3; Amo, 2010:149).

Kada je Pinchot (1985; 1987) poduzetničku aktivnost poslovnih sustava opisao terminom „*intrapreneurship*“ promatrao je doprinos zaposlenika unapređenju organizacija. Nakon toga se pojavio koncept „korporativnog poduzetništva“ koji se bavio poduzetništvom poslovnih sustava na organizacijski upravljanoj razini (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:18-19).



Slika 18: Individualna i organizacijska razina poduzetnih poslovnih sustava
Izvor: prilagođeno prema de Jong, Parker, Wenekers i Wu (2011:3)

Termin „korporativno poduzetništvo“ i „*intrapreneurship*“ najčešće su korišteni termini za opis različitih oblika inovativnog ponašanja unutar poslovnih sustava. Iako oba termina pretpostavljaju inovativno ponašanje zaposlenika, promatraju ga iz različitih aspekata. U teorijskim razmatranjima i istraživačkim projektima često se konceptualno miješaju i krivo primjenjuju (Amo, 2010:145).

Korporativno poduzetništvo pretpostavlja upravljanu poduzetničku aktivnost. Upravljačke strukture iniciraju i usmjeravaju inovativnu aktivnost koja je uvelike određena strateškim organizacijskim smjernicama. „*Intrapreneurship*“ podrazumijeva samoinicijativnu inovativnost zaposlenika (Carrier, 1994:58; Amo, 2006:286). Korporativno je poduzetništvo usmjereno na strateške odrednice inovativne aktivnosti zaposlenika, a „*intrapreneurship*“ na individualna obilježja zaposlenika kao preduvjete njihova inovativnog ponašanja. Kombinaciju razmatranja utjecaja strateških odrednica i pojedinačnih obilježja pokretača i provoditelja poduzetničke aktivnosti Amo (2010:149) označava terminom „inovativno ponašanje zaposlenika“. Inovativno ponašanje zaposlenika je ponašanje koje vodi razvoju novih

proizvoda i tržišta ili unapređenju poslovnih praksa. Tako promatrano inovativno ponašanje može biti rezultat zahtjeva menadžmenta ili samovolje zaposlenika. Ono je rezultat strateškog stava, ali proizlazi iz osobnog doživljaja specifične situacije. Ovisi o percipiranoj tržišnoj prilici ili organizacijskom problemu koji je potrebno riješiti. Koncept „korporativnog poduzetništva", „*intrapreneurshipa*" i „inovativnog ponašanja zaposlenika" polazi od pretpostavke osobne vrijednosti svladanog izazova i intrinzične motivacije (Amo, 2010:149).

Inovativna inicijativa poduzetnih zaposlenika pretpostavlja osobnu korist inicijatora i svih aktivno uključenih zaposlenika, kao i potencijal poboljšanja konkurentne pozicije poduzeća. Zato podrazumijeva pogodnost ekosustava i potporu organizacijskih faktora, kao i odgovarajuća obilježja poduzetnih zaposlenika (Amo, 2010:149-150).

Tablica 1: Pregled definicija korporativnog poduzetništva i *intrapreneurshipa*

Korporativno poduzetništvo	
Burgelman	Korporativno poduzetništvo predstavlja proces internog razvoja pokrenutog radi diversifikacije poslovanja koja pretpostavlja novu kombinaciju postojećih resursa radi proširenja postojećih kompetencija organizacije (Burgelman, 1983:1349). Tako promatrano korporativno poduzetništvo poistovjećuje se s evolucijskim procesom organizacijskog učenja (Burgelman, 2015:183).
Covin i Slevin	Korporativno poduzetništvo podrazumijeva organizacije s poduzetničkim stavom u kojima se specifični poduzetnički obrasci ponavljaju. Ponašajni poduzetnički obrasci prožimaju organizaciju na svim razinama te reflektiraju stratešku filozofiju top menadžmenta o djelotvornoj menadžerskoj praksi. Pritom napominju kako je izvedba poduzeća funkcija ponašanja na razini organizacije i na razini pojedinca (Covin i Slevin, 1991:7-8).
Guth i Ginsberg	Guth i Ginsberg definiraju korporativno poduzetništvo kao stratešku obnovu koja omogućava preobrazbu organizacije. Podrazumijeva pokretanje novih poslovnih pothvata unutar organizacije ili modifikaciju strateških smjernica rekombinacijom postojećih resursa (Guth i Ginsberg, 1990:5-6).

Zahra	Korporativno poduzetništvo odnosi se na formalne i neformalne nove poduzetničke aktivnosti usmjerene inovaciji proizvoda i procesa, razvoju novih tržišta i strateškoj obnovi postojećeg poslovanja radi poboljšanja konkurentnog položaja i financijskog rezultata (Zahra, 1993:262). Korporativno poduzetništvo poistovjećuje se sa strategijom razvoja i implementacije novih ideja (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002:260-261).
Miller	Korporativno poduzetništvo pretpostavlja poduzetničku aktivnost novog ulaska osnivanjem novog poduzetničkog pothvata, razvojem novog proizvoda ili tehnologije i ulaskom na nova tržišta (Miller, 2011:876). Korporativno poduzetništvo promatra se kao sredstvo za poboljšanje inovativnih sposobnosti zaposlenika i povećanje korporativnog uspjeha. Poduzeće koje prvo dolazi na tržišnu scenu ili je prvo koje uvodi nove proizvode, usluge ili tehnologije, može postići više profitne marže te uspostaviti veći tržišni udio i bolju reputaciju (Miller i Friesen, 1982:230).
Miles i Covin	Korporativno poduzetništvo pretpostavlja prilagodbu promjenama u ekosustavu. Organizacije se odlučuju na korporativno poduzetništvo zbog nužne inovativne prilagodbe ekosustavu, unapređenja organizacijskih kompetencija, proširenja opsega poslovanja i stjecanja bržih i većih financijskih rezultata (Miles i Covin, 2002:21-22).
Shepherd i Katz	U dinamičnom okružju predstavlja ključan način za preživljavanje i održivi rast postojećih poduzetničkih struktura (Shepherd i Katz, 2004:1).
Sharma i Chrisman	Korporativno poduzetništvo je proces uslijed kojeg pojedinac ili grupa pojedinaca uz pomoć kompetencija organizacije poduzimaju nove poduzetničke pothvate i pokreču inovativne procese (Sharma i Chrisman, 1999:18).
de Jong, Parker, Wenekers i Wu	Korporativno poduzetništvo obuhvaća sve poduzetničke aktivnosti u matičnim organizacijama. Koncept korporativnog poduzetništva

	potječe od strateškog menadžmenta kojim se promoviraju tri poduzetničke dimenzije: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:5-6).
Antoncic i Hisrich	Korporativno poduzetništvo je definirano kao poduzetništvo unutar postojeće organizacije koje uključuje ponašajne namjere i ponašanje unutar organizacije koje odstupa od uobičajenog načina poslovanja. Karakteristike korporativnog poduzetništva uključuju nove poslovne pothvate, inovaciju proizvoda/ usluga, inovaciju procesa, samoobnovu, preuzimanje rizika, proaktivnost i natjecateljsku agresivnost (Antoncic i Hisrich, 2004:520).
Kanter	Kanter definira korporativno poduzetništvo kao doprinos pojedinca organizacijskom uspjehu sustavnim poticanjem inovacije i poduzetništva (Kanter, 1988:93-96). Korporativnog poduzetništvo obilježava inovativnost zaposlenika određena očekivanjima menadžmenta. Menadžeri raspoloživim resursima i ostalim čimbenicima organizacijske strukture i kulture upravljaju inovacijom i određuju željeni oblik inovativne aktivnosti (Kanter, 1988:103-105).
Kuratko, Morris i Covin	Korporativno poduzetništvo podrazumijeva strateški pristup organizacije prilikom odgovora na promjenu (Kuratko, Morris i Covin, 2011:3-7).
Intrapreneurship	
Vesper	*Intrapreneurship* obilježava inicijativa zaposlenika za poduzimanje novih aktivnosti koje podrazumijevaju razvoj inovacije a da to od njih nije traženo i očekivano ili čak bez dopuštenja menadžmenta (Vesper, 1984:295).
Bosma, Stam i Wennekers	*Intrapreneurship* je povezan s individualnom razinom poduzetništva unutar organizacije i odnosi se na *bottom-up* procese, proaktivne inicijative zaposlenika (Bosma, Stam i Wennekers, 2011:4).
Stevenson i Jarillo	*Intrapreneurship* obilježava potrga za prilikama neovisna o kontroliranim resursima (Stevenson i Jarillo, 1990:23).

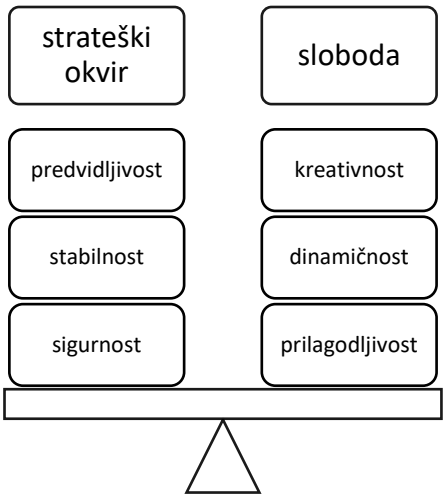
Pinchot	*Intrapreneurship* promatran s aspekta promjene predstavlja učinkovit alat za realizaciju uočene prilike i ostvarenje poduzetničke vizije zaposlenika (Pinchot, 1985:16-18). *Intrapreneurship* pretpostavlja sveprisutan poduzetnički potencijal unutar organizacijskih struktura kao okvira poduzetničkog djelovanja (Pinchot, 1985:4).
Amo	*Intrapreneurship* podrazumijeva inovativno ponašanje zaposlenika koje pretpostavlja njihovu samoinicijativnu uključenost i odgovornost (Amo, 2010:147). Razmatrajući *intrapreneurship* koncept Amo u središte stavlja proaktivnost zaposlenika. Uz proaktivnost ističe ponašajne dimenzije inovativnosti i preuzimanja rizika, sukladno Millerovim postavkama (Amo, 2006:287).
Hisrich	*Intrapreneurship* se zasniva na osjećaju samoostvarenja pojedinaca stvaranjem novih vrijednosti za organizaciju. Samoostvarenje inovativnim djelovanjem naznaka je poduzetničkog duha unutar organizacije (Hisrich, 1990:221). *Intrapreneurship* obilježava poduzetnički proces koji se odvija unutar postojećih poduzeća bez obzira na veličinu. On vodi kreaciji novih poslovnih pothvata, ali i drugim inovativnim aktivnostima i orijentacijama kao što je razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, administrativnih tehnika, strategija i natjecateljskih stavova (Antoncic i Hisrich, 2001:498).
Parker	*Intrapreneurship* se temelji na komercijalizaciji ideja zasnovanih na jedinstvenim pogodnostima tržišta poslovne potrošnje. Takve ideje podrazumijevaju diferencijaciju inovacijom koja se razvija unutar organizacijskih struktura i ustupa postojećim organizacijama (Parker, 2009:1-9).

2.3.2. Inovativnost poduzetnih poslovnih sustava

Poslovni sustavi provode poduzetničke aktivnosti zbog prilagodbe ekosustavu, unapređenja organizacijskih kompetencija, proširenja opsega poslovanja i postizanja bržih i boljih

financijskih rezultata (Miles i Covin, 2002:21-22; Kuratko, Covin i Garrett, 2009:462-463). Međutim, poduzetnička aktivnost podrazumijeva velike resursne zahtjeve i spremnost na preuzimanje rizika neuspjeha. Kako bi se moglo učinkovito upravljati rizikom potrebno je dobro poznavati procese provođenja poduzetničkih aktivnosti, njihovu organizacijsku ulogu, tržišni značaj te potencijalnu korist (Miles i Covin, 2002:21-22). Guth i Ginsberg naglašavaju kako je odnos poduzetničkoga uspjeha i poduzetništva poslovnih sustava u povratnoj sprezi. Uspješan poslovni rezultat omogućava resurse potrebne za kontinuirano provođenje poduzetničkih aktivnosti, a poduzetni poslovni sustavi doprinose održivoj konkurentskoj prednosti (Guth i Ginsberg, 1990:7).

U teoriji poduzetništva poslovnih sustava inovativna aktivnost određena je očekivanjima menadžmenta. Menadžeri raspoloživim resursima i ostalim čimbenicima organizacijske strukture i kulture upravljaju inovativnim procesima i određuju željeni oblik inovacije. U kontekstu poslovnog sustava poduzetni zaposlenici promatraju se kao poduzetno orijentirani pojedinci koje organizacijski okvir usmjerava i pomaže prilikom iskorištavanja prilika (Kanter, 1988:96-105). Amo (2010:148) ističe kako je bez implementacije poduzetnički poticajnih osobina pojedinaca u kontekst poslovnog sustava i ekosustava nemoguća komercijalizacija ideja. Potpora menadžmenta treba podrazumijevati koordiniranje zahtjeva poduzetnički nadahnutih pojedinaca sa strateškim odrednicama, osiguravanje potrebnih resursa i stvaranje stabilnih uvjeta rada (Pinchot, 1985:19-20). Strateške i organizacijske smjernice trebaju biti dovoljno jasne kako bi osigurale sigurne i poticajne poduzetničke uvjete, ali istovremeno dovoljno fleksibilne kako bi omogućile potrebnu poduzetničku slobodu. Zakočenost formalnim procedurama i hijerarhijskim barijerama čest je razlog odlaska poduzetnički nadahnutih pojedinaca izvan matičnih poslovnih sustava i implementacije njihovih ideja unutar neovisnih poduzetničkih pothvata (Pinchot, 1985:4-16; Carrier, 1994:55-56; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:68-70).



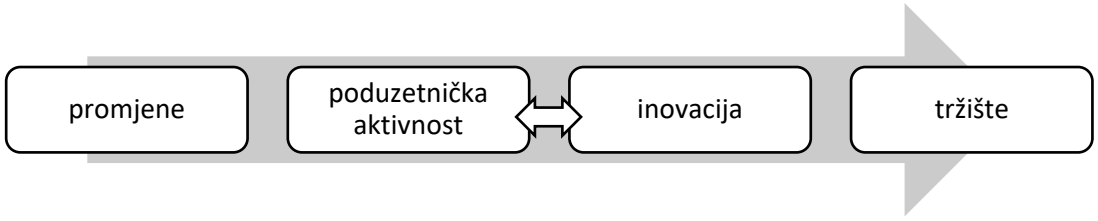
Slika 19: Ravnoteža strateških smjernica i slobode djelovanja poduzetnih zaposlenika ključna za inovativnost poslovnih sustava

Izvor: prilagođeno prema Pinchot (1987:2-7); Kanter (1988:108); Amo (2006:292-294); Pinchot (1985:3-16); Carrier (1994:55-56); Hisrich (1990:217)

Iako poduzetnička aktivnost poslovnih sustava pretpostavlja strateško upravljanje, Covin i Kuratko odvojili su koncept „korporativnih pothvata" od „strateškoga poduzetništva". Prema njima oba koncepta uključuju inovaciju, no korporativni pothvati podrazumijevaju stvaranje novih poslovnih jedinica dok strateški poduzetnički stav pretpostavlja kontinuirane poduzetničke aktivnosti, poduzetničku kulturu, koje nužno ne rezultiraju novim poslovnim jedinicama (Kuratko, Covin i Garrett, 2009:460).

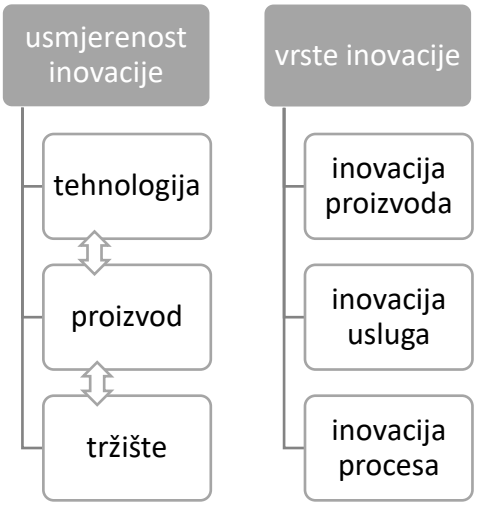
2.3.2.1. Oblici, vrste i utjecaj inovativne aktivnosti poslovnih sustava

Poduzetništvo se temelji na ekonomskoj i sociološkoj teoriji kojom se promjena definira kao normalna i poželjna društvena pojava. Prema Druckeru smisao poduzetništva jest promjena. Poduzetnička aktivnost mijenja postojeće i oblikuje nove vrijednosti. Drucker je inovaciju smatrao katalizatorom promjena i „alatom poduzetništva". Poduzetni pojedinci i sustavi inovativnom aktivnošću iskorištavaju promjene u okružju, pretvaraju ih u priliku za diferencijaciju i stjecanje održive konkurentske prednosti (Drucker, 1985:22-26). Često se inovacija poistovjećuje s promjenom. No, promjena treba biti namjerna i poželjna kako bi se mogla smatrati inovacijom (O'Sullivan, 2008:9).



Slika 20: Poduzetnička aktivnost kao odgovor na promjene
Izvor: prilagođeno prema Drucker (1985:22-29); Hisrich, Peters i Shepherd (2011:14-20)

Inovativna aktivnost može poprimiti različite oblike, doprinijeti razvoju različitih vrsta inovativnih rješenja i njihova tržišnog i društvenog značaja (Schumpeter, 1954 citirano u Swann, 2009:27). U teoriji poduzetništva najčešća je klasifikacija inovacije na **tehnološki, proizvodno i tržišno usmjerenu inovaciju**. Međutim, zahtjevi današnjeg tržišta često istovremeno uključuju inovaciju usmjerenu proizvodu, tržištu i tehnologiji (Miller i Friesen, 1982:222-223; Lumpkin i Dess, 1996:143). Kao najčešće vrste inovacije izdvajaju se **inovacija proizvoda, procesa i usluga**. Inovacija proizvoda podrazumijeva promjene upotrebnih funkcija fizičkih elemenata ponude. Takve promjene mogu pretpostavljati „postupnu promjenu proizvodnog asortimana, dodatak osnovnoj liniji proizvoda ili potpuno novi proizvod“ (O'Sullivan, 2008:15). Inovacija procesa podrazumijeva promjenu načina proizvodnje bez izmjene samog proizvoda. Iako se razlikuju po ekonomskom učinku, prema Swannu (2009:28) ove su dvije vrste inovacije često međuovisne. Promjene rezultata proizvodnje podrazumijevaju promjenu načina proizvodnje i obrnuto. Inovacija usluga pretpostavlja promjenu neopipljivih i nevidljivih elemenata ponude. Inovacijom se dodaje vrijednost ponudi. Ako potrošači prepoznaju elemente dodane vrijednosti ostaju vjerni inovacijom unaprijeđenoj ponudi (O'Sullivan, 2008:14).



Slika 21: Usmjerenost i vrste inovacije

Izvor: prilagođeno prema Miller i Friesen (1982:222-223); Lumpkin i Dess (1996:143); O'Sullivan (2008:13-14)

Kako bi se inovacija smatrala novinom mora pretpostavljati promjene fizičkih obilježja ili upotrebnih vrijednosti. Novinu opredmećene ideje potrebno je procjenjivati s aspekta ponude i potražnje. Stupanj novine u potrošnji određuje se prema potrebi promjene potrošačkog ponašanja ili usvajanja novoga znanja potrebnog za korištenje inovacije. Novina koju inovacija predstavlja za poslovni sustav procjenjuje se prema obujmu korištene nove tehnologije ili broju obuhvaćenih novih segmenta tržišta (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008:149-151). U GEM metodologiji novina inovacije mjeri se prema percipiranoj novosti za klijente i intenzitetu konkurencije na ciljnom tržištu (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:26).

Inovacija predstavlja „proces promjene koji može biti radikalan ili postupan“ (O'Sullivan, 2008:3).

Osnovne vrste inovacije razlikuju se ovisno o obliku i stupnju promjene. Swann je promatrajući **stupanj utjecaja inovacije** na poslovni sustav i konkurenciju definirao **postupnu, radikalnu i arhitektonsku inovaciju**. Postupna inovacija podrazumijeva stalna poboljšanja ponude ili procesa koja ne predstavljaju značajnu promjenu u poslovnom sustavu i konkurentnu prijetnju na tržištu. Dok se radikalnom inovacijom uvelike mijenjaju obilježja postojećih poslovnih sustava, njihove ponude i industrije (Swann, 2009:28-30). Radikalna inovacija značajno doprinosi poboljšanju poduzetničkog rezultata. Međutim, dinamične odrednice ekosustava onemogućavaju sigurno predviđanje reakcije tržišta te su radikalni inovativni pothvati vrlo

rizični. U nastojanju smanjenja rizika inovativnog djelovanja mnogi se poslovni sustavi odlučuju na inovativnu aktivnost koja podrazumijeva male i postupne promjene. No, male promjene ne vode značajnom poduzetničkom rezultatu. Kako bi održali tržišni položaj poslovni sustavi trebaju biti spremni na česte manje inovativne pothvate, upravljajući istovremeno većim brojem inovacijskih procesa (O'Sullivan, 2008:23-24). Henderson i Clark u inovacijsku teoriju uvode koncept arhitektonske inovacije koja predstavlja sintezu postupnih i radikalnih inovativnih pothvata. Arhitektonskom inovacijom mijenja se način povezivanja elemenata postojeće ponude i procesa dok osnovna obilježja ostaju nepromijenjena. Budući da ne pretpostavlja promjenu komponenti nego načina njihova povezivanja i međudjelovanja naziva se arhitektonskom. Ona predstavlja malu promjenu za poslovni sustav, ali moguću veliku konkurentnu prijetnju na tržištu (Henderson i Clark, 1990:1-2).

Dugo je vremena u središtu pažnje bila radikalna tehnološka inovacija proizašla iz aktivnosti I&R unutar poslovnih sustava. Inovacija danas uz revolucionarna tehnološka rješenja pretpostavlja i kombiniranje postojećih izuma bez nužne provedbe aktivnosti I&R. Takva je inovacija postupna. Podrazumijeva preoblikovanje i poboljšanje postojećih inovativnih rješenja. Unatoč jednostavnosti razvoja može predstavljati veliku promjenu za industriju i društvo (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:47; Porter, 1990:75).

Slika 22: Oblici inovacije ovisno u stupnju promjene

Izvor: prilagođeno prema Henderson i Clark (1990:1-2); O'Sullivan (2008:23-25); Swann (2009:28-30)

Turbulentni ekosustavi uz čestu i postupnu inovaciju nameću potrebu za novim oblicima inovativne aktivnosti poslovnih sustava. Brzina i nepredvidljivost promjena obezvrjeđuju ranije korištene procese zaštite intelektualnog vlasništva koji su vremenski i resursno zahtjevni. Poslovni sustavi uz formalnu pravnu zaštitu nastoje osigurati tržišni položaj brojnim neformalnim metodama. Ugovorima o povjerljivosti te složenim i teško reproducirajućim

inovacijskim procesima nastoje produžiti ekonomsku isplativost svojih inovacija. Međutim, neki se inovatori odlučuju na drugačiji način komunikacije s tržištem i iskorištavanja inovacije. Zadržavajući pravo vlasništva nad izumom omogućuju široj javnosti njegovo slobodno korištenje. Takav je način komercijalizacije izuma objašnjen **konceptom „otvorene inovacije“** (Swann, 2009:32). Chesbroughov model otvorene inovacije omogućava dijeljenje znanja potrebnog za razvoj inovacijskih rješenja te ubrzava i olakšava inovacijske procese čineći ih isplativijima. Korištenje pristupa otvorene inovacije omogućuje poslovnim sustavima komercijalizaciju vanjskih ideja, kao i korištenje vanjskih suradnika i poslovnih sustava za komercijalizaciju ideja generiranih unutar matične strukture. Otvaranjem inovacijskih procesa mijenja se uloga zaštite intelektualnog vlasništva. Inovator koristi prava intelektualnog vlasništva kako bi omogućio slobodno korištenje inovacije uz jamstvo ostvarivanja odgovarajuće naknade, a ne kako bi se prisvojio inovativno rješenje. Dijeljenjem inovacije ne isključuje se pravo na vlasništvo, a omogućuje se povećanje profita (Chesbrough, 2003:35-37).

Disruptivna inovacija drugi je oblik inovacije karakterističan za današnju turbulentnost ekosustava. Stalne promjene potražnje zahtijevaju brzu prilagodbu ponude. Unatoč širokoj poznatosti i primjeni postavki marketinške koncepcije poslovanja, mnogi poslovni subjekti ne mogu pravovremeno uočiti promjene na tržištu. Ponekad je isključiva usmjerenost na ciljni segment tržišta razlog propuštenim prilikama (Bower i Christensen, 1995:43-44). Održiva inovacija pretpostavlja stalna poboljšanja kvalitete i/ili upotrebne vrijednosti ponude kako bi se održala postojeća pozicija na tržištu (Christensen et al., 2006:1-2). Ona se ostvaruje na velikom tržišnom prostoru dobro znanih potrošača i zato podrazumijeva siguran povrat uloženog kapitala. S druge strane, disruptivna inovativna aktivnost provodi se na manjim i nedovoljno istraženim tržištima koja pretpostavljaju manju početnu mogućnost zarade. Usmjeravanje resursa u projekte koji ne odgovaraju zahtjevima postojećih potrošača i kojima se ne mogu ostvariti željene profitne stope, rizična je poslovna odluka. Zato se poslovni sustavi teško odlučuju na disruptivno djelovanje i pravovremeno ne odgovaraju na disruptivnu prijetnju (Christensen, Raynor i McDonald 2015:10). Disruptivni inovatori svoju konkurentsku prednost temelje na postupnoj promjeni. Postupni razvoj čini disruptivne inovacije jednostavnijima i jeftinijima te samim time prikladnijima uvjetima promjenjivog tržišta (Christensen et al., 2006:1-2). Prilikom razvoja inovativne ponude disruptivni se inovatori u početku usmjeravaju na poslovni model, a ne sam proizvod. Opslužujući rubne dijelove tržišta postupno razvijaju potrebne kapacitete za poboljšanje ponude sukladno zahtjevima središnjeg, financijski privlačnog, segmenta tržišta. Zbog vremenski zahtjevnog i financijski nesigurnog procesa

disrupcije, djelovanje disruptivnih inovatora često ostaje neprimijećeno. Neopterećeni opasnošću konkurentnog odgovora vodećih ponuđača, oni postupno usavršavaju ponudu i razvijaju inovaciju kojom mijenjaju konkurentne odnose i strukturu industrije (Christensen, Raynor i McDonald, 2015:6-7).

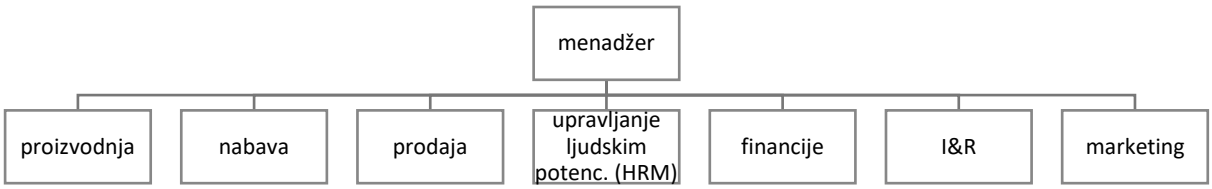
Obilježja disruptivne inovacije pogodna su za društveno odgovorno poslovanje i poticanje šireg društvenog napretka. Disruptivne inovacije kojima se zadovoljavaju potrebe društva nazivaju se **katalitičkima** (Christensen et al., 2006:2) i **inkluzivnima** (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:100). Poslovni sustavi orijentirani društvenoj inovaciji jednostavnim i postupnim inovacijskim procesima razvijaju rješenja kojima udovoljavaju potrebama manje zahtjevnih, zanemarenih ili ugroženih segmenata društva (Christensen et al., 2006:2; Stiglitz, 2012:9-16; The International Labour Organization, 2017:2-3; Global Research Alliance, 2014). Takva inovativna aktivnost može biti vođena profitnim i neprofitnim ciljevima. Priroda cilja ne ograničava uspjeh provedbe željenih promjena u društvu. Katalitički proces inovacije započinje definiranjem društvenog problema i mogućeg rješenja. Potom se razmatraju mogućnosti za implementaciju razvijenog rješenja. No, dobra ideja nije preduvjet uspjeha društvenom korisnošću vođene inovacije. Za uspjeh je presudan model koji će omogućiti jednostavno provođenje ideje u širem društvenom kontekstu. Uspješan katalitički model pruža mogućnost učinkovite primjene ideje u različitim društvenim strukturama i na različitim zemljopisnim područjima (Christensen et al., 2006:7).

Slika 23: Oblici inovacije karakteristični za današnji ekosustav

Izvor: rad autorice

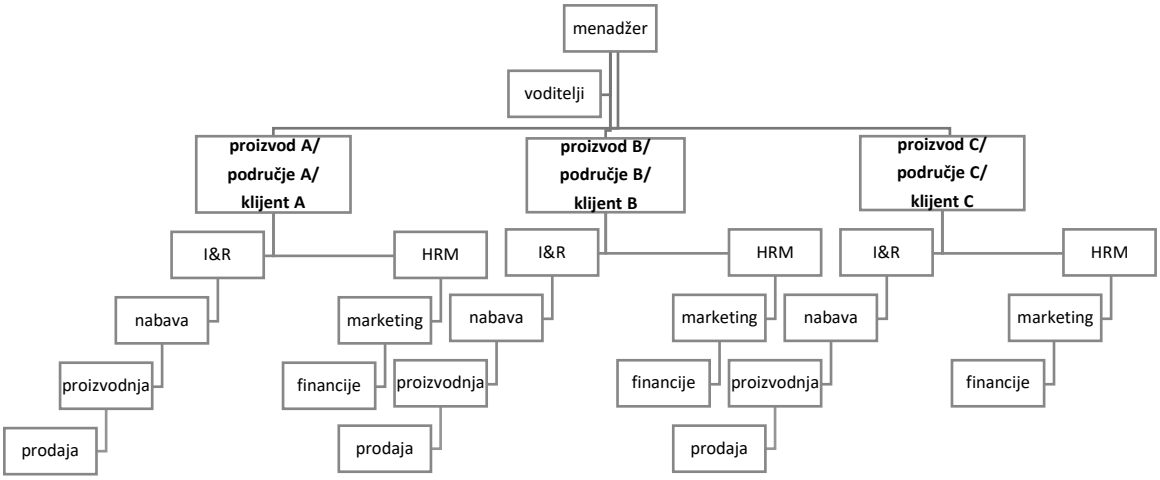
2.3.2.2. Organizacijski preduvjeti poduzetnih poslovnih sustava

Poslovni sustavi usmjereni **postupnim inovacijskim poboljšanjima** većinom su **funkcijskog ili divizijskog organizacijskog oblika** s izraženom hijerarhijskom strukturom. Takvom se organizacijom rada omogućava operativna učinkovitost i korištenje prednosti ekonomije obujma. Funkcijske i divizijske organizacijske strukture pogodne su za stabilna mikrookružja koja obilježavaju rutinski zadaci, standardizirani poslovni procesi i procedure (Swann, 2009:135-139). Kako bi se osigurala učinkovita podjela rada potrebna je jasna hijerarhija rukovođenja i delegiranje odgovornosti, formalno planiranje i kontrola. Unutar funkcijskih organizacija podjela rada odvija se prema temeljnim poslovnim funkcijama. Takvu organizacijsku strukturu odlikuje centralizirano odlučivanje. Često su funkcijske organizacijske jedinice dio ostalih vrsta organizacijskih struktura, klasičnih i organskih (Sikavica, 2011:379-386).



Slika 24: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture
Izvor: prilagođeno prema Sikavica (2011:383)

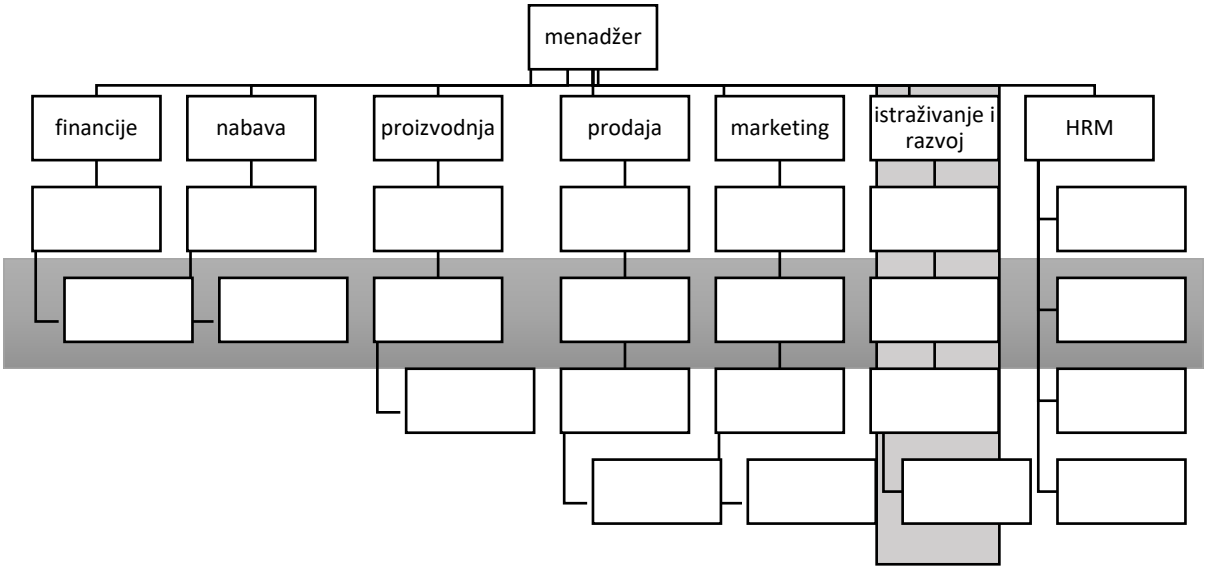
Diversifikacijom poslovanja funkcijska organizacijska struktura centraliziranog načina odlučivanja zamjenjuje se decentraliziranom divizijskom strukturom. Divizijska organizacija rada poslovne funkcije integrira unutar različitih organizacijskih jedinica, divizija. Pojedina divizija obavlja zadatke svih, većeg broja ili dijela poslovnih funkcija. Na taj se način osigurava autonomija divizijskih organizacijskih jedinica i olakšava restrukturiranje organizacije sukladno promjenama u ekosustavu. Divizije se oblikuju prema proizvodima, kupcima ili zemljopisnom području na kojem poduzeće djeluje. Takav oblik strukture omogućuje usredotočenost na potrebe i rezultate svake pojedine divizije (Sikavica, 2011:387-390).



Slika 25: Predmetna, teritorijalna i klijentima orijentirana divizijska organizacijska struktura
Izvor: prilagođeno prema Sikavica (2011:390-399)

Interpoliranjem timova unutar klasičnih funkcijskih i divizijskih organizacijskih struktura osigurava se dinamika i fleksibilnost poslovnih procesa. Timskom se organizacijom rada uklanjaju granice organizacijskih jedinica i hijerarhijske barijere. Timovi se mogu organizirati unutar pojedinih organizacijskih jedinica ili između organizacijskih jedinica različitih hijerarhijskih razina. Oni čine strukturu organizacije decentraliziranom i protočnom. U teoriji poslovne organizacije timska se organizacija ne smatra zasebnom organizacijskom strukturom nego odrazom stava menadžmenta, može se pojaviti kao način upravljanja u svim organizacijskim oblicima. Timovi povećavaju raspon obveza i odgovornosti te čine organizaciju spremnijom na stalne promjene u ekosustavu (Sikavica, 2011:437-439). Općeprihvaćeno je mišljenje kako inovativne poslovne sustave obilježava timska organizacija rada s malim brojem razina menadžmenta i širokim rasponom kontrole menadžera (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:105).

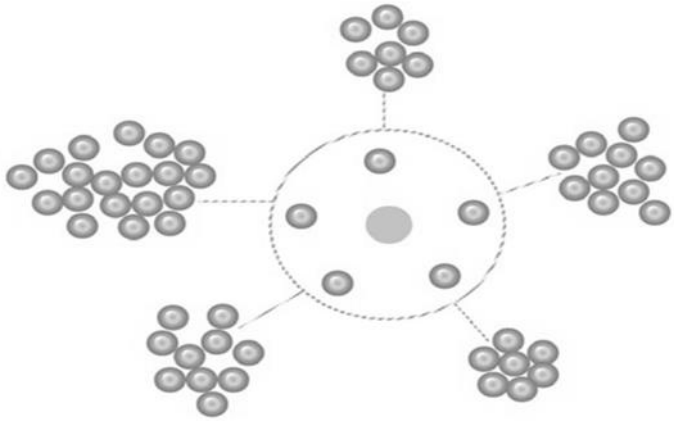
Fleksibilne i protočne organizacijske strukture karakteristika su inovativno poticajnih poslovnih sustava koji ohrabruju rizične pothvate i strateške saveze kao važnu odrednicu inovativnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:XXIV).



Slika 26: Međufunkcijska i unutarfunkcijska timska organizacija

Izvor: prilagođeno prema Sikavica (2011:438-439)

Radikalne inovacije zahtijevaju veću fleksibilnost organizacijske strukture radi lakše razmjene i sinteze različitih znanja i vještina. Provođenje radikalnog oblika inovacijske aktivnosti podrazumijeva protočnu organizacijsku strukturu koja omogućava neometanu komunikaciju i suradnju unutarnjih i vanjskih dionika. **Mrežna organizacija** najbolje odgovara zahtjevima radikalnih inovacijskih pothvata. Ona omogućava česte i brze organizacijske promjene, fleksibilnost u obavljanju zadataka i delegiranju odgovornosti te jednostavnost povezivanja različitih poslovnih jedinica (Swann, 2009:135-138; Earl, 2003). Mrežna organizacija je oblik organske organizacije (Sikavica, 2011:420). Organske strukture odgovor su poslovnih sustava na turbulentna obilježja ekosustava. Obilježava ih jednostavnost, fleksibilnost i izražena decentralizacija odlučivanja (Miller, 2011:875; Wright i Noe, 1996:162). Mreže nisu samostalni organizacijski oblici nego se ugrađuju u postojeće organizacijske strukture. Njihov organski karakter unosi dinamiku u tradicionalne organizacije. Zahvaljujući informacijskoj tehnologiji mrežom se mogu povezivati zemljopisno udaljeni poslovni sustavi. Članstvo u mreži je proizvoljno i promjenjivo čime se omogućava prilagodba dinamici ekosustava (Sikavica, 2011:420-444).



Slika 27: Mrežna organizacijska struktura

Izvor: Sikavica (2011:443)

2.3.3. Konkurentnost poslovnih sustava

Konkurentnost se smatra „stalno prisutnim procesom tržišnog nadmetanja“ (Porter, 2008:21). Dok konkurentna tržišna pozicija pretpostavlja superioran poslovni rezultat. Mjera superiornosti ostvarenog rezultata razlikuje se ovisno o razdoblju promatranja, ekosustavu poduzetničkog djelovanja i vrsti poslovnog sustava (Hunt i Morgan, 1997:78). Oznakom superiornog poslovnog rezultata većinom se smatra superiorna financijska izvedba (Porter, 1981:612; Porter, 1996:63; Dyer i Singh, 1998:660; Hunt, 2001:532-533).

Rumelt (1993:1) naglašava kako su financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja samo naznaka kratkoročne strateške učinkovitosti. Za održivi tržišni uspjeh potrebni su širi okviri procjene i općenitiji pokazatelji uspješnosti poput tržišnog udjela, udjela u industriji, relativnih fiksnih troškova, postotaka zastupljenosti proizvoda na maloprodajnim mjestima, strateških odnosa, zadovoljstva potrošača (Rumelt, 1993:1-9; Hoffman, 2000:7-8). Konkurentno orijentirani poslovni sustavi mjere tržišni uspjeh prema troškovima i resursima, a potrošački orijentirani prema stupnju diferencijacije ponude stvaranjem dodatne vrijednosti (Hoffman, 2000:7-8; Kotler et al., 2006:421). Uspjeh diferencijacije ovisi o kupčevoj percepciji superiorne vrijednosti ponude (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:126).

Različite mjere poslovnog uspjeha odraz su interdisciplinarnosti procesno utemeljene opće teorije konkuretnosti (Hunt, 2001:524).

2.3.3.1. Strateški pristup konkurentnosti poslovnih sustava

Koncept konkurentske prednosti temelj je strateškog menadžmenta (Porter, 2008:29), usmjerenog na razvoj i implementaciju strategija koje pomažu ostvarivanju poduzetničkih ciljeva (Pearce i Robinson, 1988 citirano u Wang, 2014:33).
U teoriji menadžmenta strategija se smatra „specifičnim planom i načinom upravljanja poslovanjem radi zauzimanja željene tržišne pozicije, privlačenja i zadržavanja ciljnih potrošača, uspješnog konkurentnog djelovanja i postizanja definiranih ciljeva“ (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:3). Različiti pristupi konkurentnosti na različiti način promatraju **strategiju** kao instrument stjecanja konkurentske prednosti. Međutim, općeprihvaćeno je razmišljanje o strategiji kao instrumentu postavljana ciljeva, implementacije potrebnih resursa te definiranja i usmjeravanja konkurentnih aktivnosti (Wang, 2014:39). Strategija podrazumijeva „jedinstven konkurentni pristup koji ne primjenjuju sadašnji ni potencijalni konkurentni ili postojeću strategiju koja se uspješnije primjenjuje od konkurencije“ (Hoffman, 2000:3).

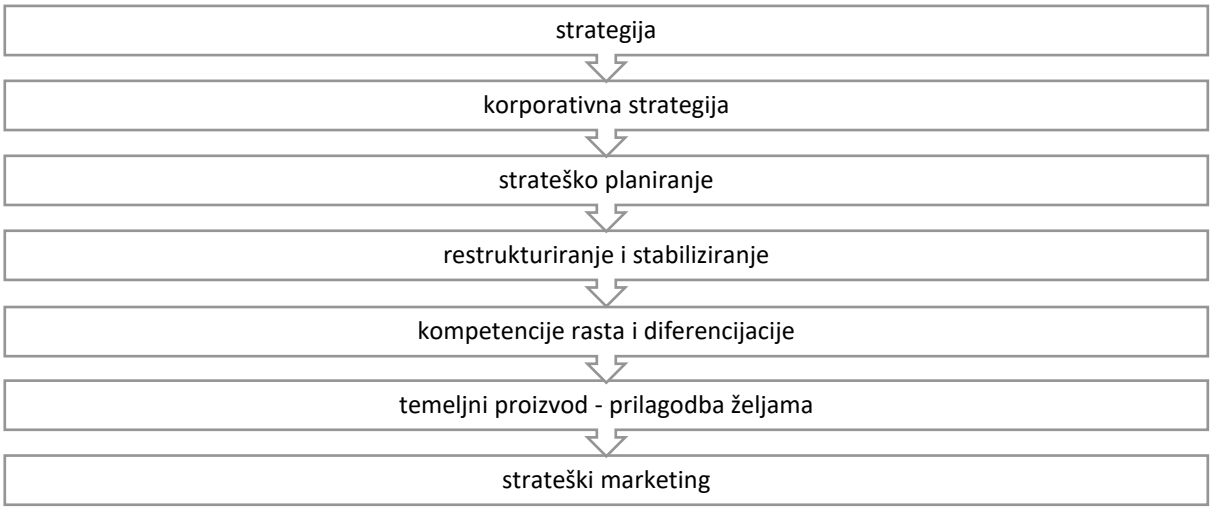
Strateški pristup poslovanju proizlazi iz upravljačke dimenzije društvenih procesa. Multidisciplinarno ekonomsko, psihološko i sociološko znanje smatra se teorijskom osnovom strateškoga menadžmenta. S obzirom na veliki opseg i multidisciplinarnost teorije opće konkurencije iznesene su brojne definicije **strateškoga menadžmenta**. Nag i njegovi suradnici su 2007. godine predložili jedinstvenu definiciju koja strateški menadžment povezuje s „upravljanjem usmjerenim učinkovitom iskorištavanju resursa koje pretpostavlja unapređenje poslovnoga rezultata“ (Wang, 2014:33). Pritom se konkurentna prednost smatra rezultatom zaštićenog tržišnog položaja proizašlog iz sinergije specifičnih neopipljivih resursa poput organizacijske kulture, znanja i vodstva te stalnih inovativnih aktivnosti poslovnog sustava (Wang, 2014:33-34).

Tablica 2: Strategija kao okosnica upravljanja i preduvjet konkurentske prednosti poslovnih sustava

Strategija predstavlja način tržišnog natjecanja koji podrazumijeva definiranje ciljeva i operativnih politika svake poslovne funkcije unutar poslovnog sustava (Porter, 1983:172).
Strategija je instrument usmjeravanja raspoloživih resursa radi iskorištavanja prilika i neutraliziranja prijetnji ekosustava (Barney, 1991:99).
Strategija predstavlja specifičan plan i način upravljanja poslovanjem radi zauzimanja željene tržišne pozicije, privlačenja i zadržavanja ciljnih potrošača, uspješnog konkurentnog djelovanja i postizanja definiranih ciljeva (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:3).
Strategija je instrument postavljana ciljeva, implementacije potrebnih resursa te definiranja i usmjeravanja konkurentnih aktivnosti (Wang, 2014:39).
Strategija predstavlja jedinstven konkurentni pristup koji ne primjenjuju sadašnji ni potencijalni konkurentni ili postojeći pristup koji se uspješnije primjenjuje od konkurencije (Hoffman, 2000:3).
Strategija je skup ciljeva, politika i planova koji usmjeravaju aktivnosti poslovnog sustava i određuju način njegova konkurentnog djelovanja (Rumelt, 1993:1).
Strategija predstavlja potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije (Porter, 2008:21).

Strateška usmjerenost konkurentnog djelovanja mijenjala se ovisno o prilikama u ekonomiji i mišljenju strateških teoretičara. Od 1960-ih okosnica se stavlja na **strategiju** kao instrument stjecanja konkurentske prednosti (Barney, 1991:99), pritom se naglašava važnost postizanja održive konkurentske prednosti (Hoffman, 2000:3). Strateško konkuriranje zasniva se na istraživačkom radu Andrewsa, Christensena, Learneda, Gutha i drugih pripadnika Harvardske poslovne škole. Njihove su upravljačke postavke temelj koncepta **korporativne strategije** i **strateškog planiranja** razvijenog 1960-ih. Oni podrazumijevaju analitički način upravljanja poslovnim sustavima (Porter, 1983:172-173). Tijekom 1980-ih uspješno se upravljanje vezalo uz sposobnost **restrukturiranja i stabiliziranja poslovnog sustava** (Prahalad i Hamel, 1990:79). Dinamika tržišta zahtijevala je stalnu prilagodbu poslovnih jedinica, funkcija i procesa (Sikavica, 2011:196-199). U 1990-ima uspješnim strateškim potezima menadžmenta smatrala se sposobnost identifikacije, razvoja i iskorištavanja kompetencija potrebnih za rast. Pritom se **kompetencije rasta** uglavnom poistovjećivalo s diversifikacijom poslovanja. Međutim, promjenjivo i zahtjevno tržište s vremenom počinje otežavati pronalaženje i zadržavanje odgovarajuće potražnje. Teorija strateškog menadžmenta održivu konkurentsku

prednost počinje povezivati sa sposobnošću razvoja **kompetencija koje omogućuju stvaranje diferenciranih i inovativnih ponuda** (Prahalad i Hamel, 1990:79-81). Kompetencije poslovnih sustava pretpostavljaju sposobnost stjecanja i primjene znanja potrebnog za isporuku očekivanih vrijednosti. Navedene sposobnosti odražavaju se u ponudi koja udovoljava željama ciljnog tržišnog segmenta i naziva se temeljnim proizvodom. **Temeljni proizvodi** opredmećuju neopipljive kompetencije, dodaju vrijednost ponudi i pomažu u stjecanju konkurentnog vodstva poželjnom pozicijom u svijesti potrošača koja podrazumijeva pozitivne asocijacije i osjećaje (Prahalad i Hamel, 1990:81-85; Kotler, Keller i Martinović, 2014:275-277). Često temeljni proizvod pretpostavlja poboljšanja uzduž lanaca vrijednosti koji uključuje međuovisne aktivnosti. Lanac vrijednosti podrazumijeva sintezu aktivnosti osnovnih poslovnih funkcija i aktivnosti podrške koje doprinose stvaranju očekivane vrijednosti za potrošača. Poveznice se ne odnose samo na lanac vrijednosti određenog poslovnog sustava nego omogućuju vezu s lancom vrijednosti dobavljača, posrednika i kupca (Porter, 2008:49-65). Navedene su postavke temelj **strateškoga marketinga** (Kotler, 2001:13-14). Danas marketing ima ključnu ulogu u strateškom planiranju. Pružanjem potrebnih informacija o tržištu olakšava pripremu strateškog plana, prilagodbu ekosustavu i potrošaču. Strateški plan vodi marketing, upravlja odnosima s ciljnim tržištem i pomaže u stvaranju poželjne konkurentne pozicije (Kotler et al., 2006:49-50).



Slika 28: Povijesni pregled strateške usmjerenosti konkurentnoga djelovanja
Izvor: Barney (1991:99); Porter, 1983 (172-173); Prahalad i Hamel (1990:79-85), Kotler et al. (2006:6-13)

2.3.3.2. Održiva konkurentska prednost poslovnih sustava

Prema tradicionalnom shvaćanju konkurentnosti poslovni sustav ostvaruje održivu konkurentsku prednost kada ciljni tržišni segment dugoročno preferira njegovu ponudu (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:7). Održivost konkurentnosti nije određena razdobljem nego nemogućnošću konkurencije da koristi iste prednosti. Lippman i Rumelt zagovarali su mišljenje kako poslovni sustav ostvaruje održivu prednost ako primjenjuje strategije stvaranja vrijednosti čijim se prednostima ne mogu okoristiti drugi poslovni sustavi. Iako nije vezana uz vremensko trajanje, konkurentna održivost ne pretpostavlja njezinu vremensku neograničenost. Promjene u strukturi industrije često ugrožavaju postignuto konkurentno vodstvo (Barney, 1991:102-103).

Razvoj koncepta održive konkurentnosti počinje 1984. godine kada je Day definirao strateške pristupe koji podrazumijevaju zadržavanje konkurentne pozicije na tržištu (Day i Wensley, 1988). Sam termin „održiva konkurentska prednost“ potječe iz 1985. godine kada Porter predlaže osnovne vrste konkurentnih strategija za postizanje održivoga tržišnog vodstva. Alderson je postavio temelje održive konkurentnosti tvrdnjom kako je prilagodba posebnim zahtjevima tržišta preduvjet tržišnog opstanka i uspjeha. Začetnik je ideje o diferencijaciji kao pretpostavci uspješnog tržišnog natjecanja. Međutim, tek Barney 1991. godine, promatrajući resurse poslovnih sustava kao osnovu održive konkurentne pozicije, predlaže definiciju održive konkurentnosti (Hoffman, 2000:1). Barney održivu konkurentnost smatra sposobnošću poslovnih sustava da usvoje strateške pristupe kojima se razlikuju od konkurenata te sukladno tome upravljaju jedinstvenim resursima koji predstavljaju preduvjet održive konkurentne pozicije. Na navedenim je postavkama razvio model konkurentnosti koja se temelji na resursima. Barneyev model pretpostavlja povezanost strateškog menadžmenta i teorije konkurencije s tradicionalnim ekonomskim pristupom koji se vodi društveno korisnim ciljevima (Barney, 1991:101). Produktivno iskorištavajući resurse poslovni sustavi doprinose cijelom društvu, a ne samo vlastitom poslovnom rezultatu. Samim time konkurentnost podrazumijeva održivost (Demsetz, 1973:2).

Koncept održive konkurentske prednosti danas se veže uz marketinške koncepte vrijednosti, tržišne orijentacije, poslovnih mreža i marketinga odnosa (Hoffman, 2000:8-9).

2.3.3.3. Pristup prolazne konkurentnosti poslovnih sustava

McGranth smatra kako je strateško usmjerenje održivoj konkurentnoj prednosti neopravdano i neostvarivo. Tehnološki napredak olakšava i ubrzava konkurentne aktivnosti u ekosustavu u kojem je promjena jedina konstanta. U takvim je uvjetima besmisleno obvezivati se na dugoročne strategije. Istovremeno konkuriranje na više tržišta i strateška prilagodba odlike su uspješnih organizacija (McGrath, 2013:1).

Sukladno polazištima pristupa prolazne konkurentnosti, konkurentne poslovne sustave obilježavaju decentralizirani, fleksibilni i inovativni organizacijski procesi koji se provode unutar autonomnih organizacijskih jedinica kojima se omogućuje raznovrsna strateška usmjerenost (Sikavica, 2011:422). Željena stabilnost postiže se zauzimanjem vodećih konkurentnih pozicija na više različitih tržišta strategijom diferencijacije (McGrath, 2013:1-7). McGrath smatra kako odrednice koncepta održive konkurentske prednosti priječe prilagodljivost potrebnu za postizanje i maksimalno iskorištavanje prednosti vodeće konkurentne pozicije. Menadžere još uvijek obmanjuje dugoročno inovativno vodstvo. Smatraju kako novost na tržištu pretpostavlja trajnu konkurentsku prednost. Zaboravlja se kako je tržište sve zahtjevnije, poduzetničke aktivnost sve brže, a životni ciklusi sve kraći te kako je novost relativan i kratkotrajan tržišni pojam. Veliki i afirmirani poslovni sustavi uglavnom nisu spremni na tržišnu prilagodbu vodećeg asortimana, a inovativna rješenja poduzetnih zaposlenika često prolaze neopaženo zbog odudaranja od postojeće strateške orijentacije i organizacijske strukture. Također, inovacija se smatra jednokratnim pothvatom koji poduzimaju vrhunski stručnjaci. Radi održavanja stalne poduzetničke aktivnosti i maksimalnog iskorištavanja stečene konkurentske prednosti potrebno je razvijati inovacijske sustave u kojima su inovativni procesi sistematizirani, jednostavni i sveprisutni. McGrath preporučuje kontinuirano poduzimanje manjih inovativnih aktivnosti koje pružaju priliku za značajne pothvate u budućnosti. Navedena je preporuka odrednica disruptivne inovacije kao učinkovitog inovativnog odgovora današnjice. Disruptivna inovativna aktivnost podrazumijeva stalan proces postupne prilagodbe. Poslovni sustavi svjesni prolaznosti konkurentske prednosti i pogodnosti disruptivnih inovativnih rješenja potiču preuzimanje rizika, učenje na pogreškama i kreativnost kao odgovor na stalne promjene. Strateška osnova njihovih inovativnih projekata je učenje, eksperimentiranje, postupnost i prilagodba. Mali, ali stalno prisutni inovativni pomaci dio su njihove organizacijske kulture i strukture (McGrath, 2013:4-10).

2.4. Poduzetnički ekosustav

Poduzetništvo utječe na razvoj društva i ekonomije, a društveni kontekst utječe na intenzitet i obilježja poduzetničke aktivnosti (Reynolds et al., 2000:1-3). U poduzetničkoj je teoriji uvriježeno razmišljanje o poduzetničkom ekosustavu kao odrednici poduzetničke aktivnosti (Covin i Slevin, 1991:11; Miller, 1983:771-772; Khandwalla, 1987:44-45; Guth i Ginsberg, 1990:7). Ekosustav određuje način poduzetničkoga djelovanja (Barringer i Ireland, 2010:146-147). Prema Hisrichu (1990:219) poduzetnici trebaju biti spremni analizirati i sposobni razumjeti ekosustav u kojem djeluju te se prilagoditi njegovim dinamičnim obilježjima. Sistematična analiza stalnih promjena društva temelj je pravovremenog uočavanja i iskorištavanja poduzetničke prilike. Prema Druckeru (1985:192) procjena ekosustava pretpostavka je stjecanja osnovnog poduzetničkog znanja i preduvjet poduzetničkoga uspjeha. Međutim, u današnje je vrijeme sve prisutniji proaktivni pristup ekosustavu. Poduzeća iskorištavajući prilike modeliraju ekosustav sukladno svojim snagama. Inovativnim i lobističkim aktivnostima poslovni sustavi pokušavaju upravljati promjenama i kreirati trendove. Instrumentima odnosa s javnošću utječu na percepciju i ponašanje dionika ekosustava (Kotler et al., 2006:115).

Poduzetnički ekosustav pretpostavlja subjektivnu percepciju poduzetnika o okružju njegova djelovanja (Bosma et al., 2005:222-223). Poduzetnička percepcija ekosustava može se tumačiti kao mentalni prikaz ekosustava koji ima značajnu ulogu u namjeri pokretanja poduzetničkih pothvata i načinu poduzetničkog djelovanja (Bosma et al., 2013:48). Doživljaj poduzetnika određuje njegovu aktivnost koja oblikuje poduzetnički kontekst (Zahra, 1993:321-322). Prilikom razmatranja dinamičnog i interakcijskog utjecaja individualnih i kontekstualnih poduzetničkih varijabli korišteni su termini „vanjsko okružje“ (Covin i Slevin, 1991; Sathe, 2003; Kuratko, Morris i Covin, 2011), „okružje organizacije“ (Miller i Friesen, 1982; Zahra, 1993; Lumpkin i Dess, 2001; Antoncic i Hisrich, 2001; Antoncic i Hisrich, 2004), „okolina organizacije“ (Sikavica, 2011), „poduzetnička okolina“ (Singer et al., 2019; Global Entrepreneurship Research Association, 2018), „poduzetnički ekosustav“ (Isenberg, 2010; Stam i Spigel, 2016; Kelley, Singer i Herrington, 2016; Singer et al., 2019; Bosma i Kelley, 2019). Od 2018. godine termin „poduzetnički ekosustav“ koristi se prilikom promatranja uvjeta poduzetničke aktivnosti na subnacionalnoj razini (Sternberg, von Bloh i Coduras, 2019). Takva prizma promatranja podrazumijeva poduzetniku blizak kontekst i neposrednu interakciju. No, subnacionalni su uvjeti pod utjecajem nacionalnih politika i programa koje određuju cjelokupni

nacionalni okvir poduzetničkog djelovanja i odraz su makroekonomskih prilika. Prilikom procjene ekosustava poduzetničkoga djelovanja potrebno je promatrati prilike na nacionalnoj i subnacionalnoj razini.

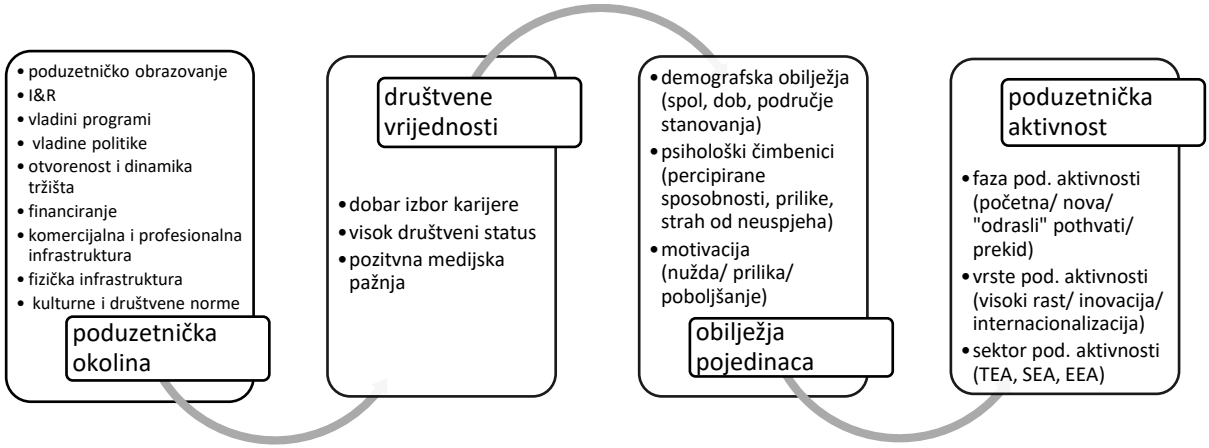
U turbulentnom i hiperproduktivnom ekosustavu mjerenjem društvenih i ekonomskih pokazatelja pokušava se upravljati promjenama i usmjeriti ih k poduzetničkom rastu i ekonomskom razvoju. Međunarodne organizacije poput Svjetske banke (The World Bank-WB), Svjetskog ekonomskog foruma (The World Economic Forum-WEF), Ujedinjenih naroda (The United Nations-UN), Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (The Organisation for Economic Cooperation and Development-OECD) neke su od institucija koje kontinuiranim istraživačkim radom prikupljaju podatke potrebne za uočavanje i prilagodbu promjenama ekosustava (Bosma et al., 2017:3-4). GEM istraživački projekt pridonosi analizi trenutnih i predviđanju budućih ekonomskih zbivanja. GEM metodološkim okvirom mjeri se percepcija o poduzetništvu, uključenost u poduzetničku aktivnost i težnja poduzetničkom djelovanju na razini pojedinca unutar određene nacionalne privrede. Podaci o percepciji, aktivnosti i težnjama dopunjuju se podacima o uvjetima ekosustava. Tako se omogućuje procjena utjecaja institucionalnog okvira na poduzetništvo i ekonomiju (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13).

2.4.1. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Global Entrepreneurship Monitor projekta

GEM modelom rezultati poduzetničke aktivnosti promatraju se s obzirom na direktni ekonomski i indirektni društveno-ekonomski utjecaj. Tako je omogućeno istraživanje povezanosti društvenih vrijednosti, osobina ličnosti i različitih oblika poduzetničke aktivnosti te kreirana poveznica između kontekstualnih i individualnih pokretača poduzetništva. Poduzetnička aktivnost određena je interakcijom percepcije pojedinca i njegova ekosustava. Prilikom promatranja odrednica ekosustava izdvojen je okvir općih nacionalnih i poduzetničkih uvjeta. Naglašeno je kako su sve promatrane komponente ekosustava međuovisne. Svi čimbenici djeluju u interakciji i čine sistemski okvir pokretača poduzetničke aktivnosti (Bosma et al., 2017:8-10; Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13).

U povijesti ekonomske misli brojni su ekonomski teoretičari udruženi u različite ekonomske škole isticali utjecaj ekonomskih, političkih i društvenih sila na poduzetničke pothvate. GEM modelom opisana je veza poduzetničke aktivnosti i njezina institucionalnog okvira određena

percepcijom prilika, znanja i vještina potrebnih za pokretanje poduzetničkog pothvata (Levie i Autio, 2008:1). Uz poduzetničke aktivnosti u specifičnom nacionalnom kontekstu nastojalo se procijeniti i poduzetničke stavove i težnje. Smatralo se kako su te tri poduzetničke komponente međuovisne. Zajednički doprinose inovaciji i zapošljavanju te samim time ekonomskom rastu (Bosma, 2012:7). Na temelju navedenih postavki uspostavljen je učinkovit model procjene utjecaja poduzetničke aktivnosti na ekonomski rast koji omogućuje iznošenje prijedloga politika za povećanje poduzetničkog kapaciteta (Kelley, Singer i Herrington, 2016:12-13).

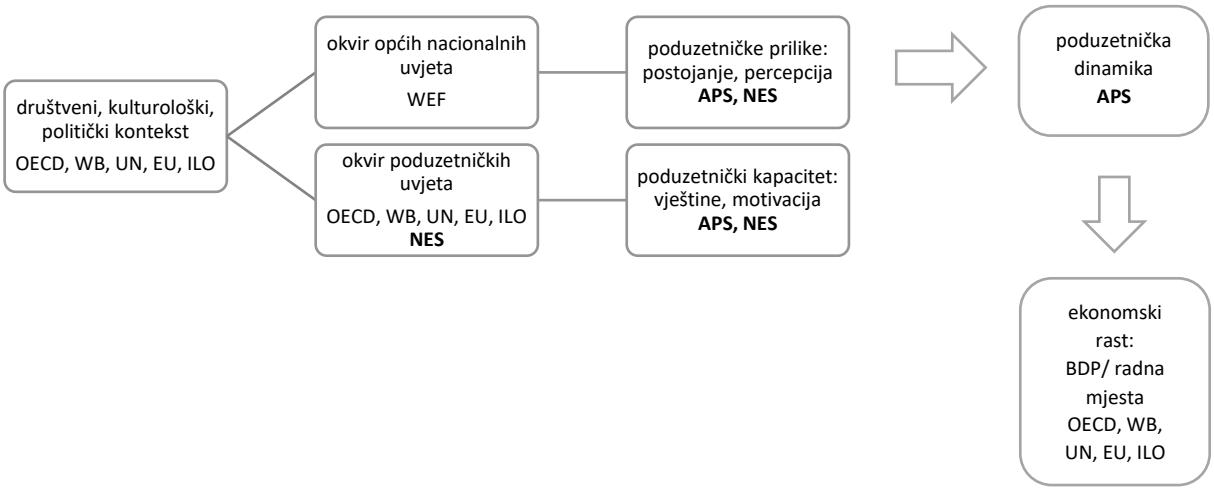


Slika 29: Interakcija kontekstualnih i individualnih čimbenika poduzetničke aktivnosti
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2017:10); Kelley, Singer i Herrington (2016:31)

GEM metodološkim okvirom promatra se sedam skupina varijabli: društveni, politički i kulturni kontekst poduzetničkog djelovanja određen nacionalnim okvirom općih uvjeta i poduzetničkih uvjeta; poduzetnički kapacitet; poduzetnička motivacija; poduzetnička dinamika i ekonomski rast. Razvoj opsežnog višedimenzionalnog okvira promatranja utjecaja poduzetničke aktivnosti na ekonomski rast zahtijevao je raznovrsne međunarodne izvore podataka. Korišteni su podaci iz baze Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (The Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD), Međunarodne organizacije rada (The International Labour Organization - ILO), Svjetske banke (The World Bank - WB), Ujedinjenih naroda (The United Nations - UN) i Svjetskog ekonomskog foruma (The World Economic Forum - WEF). Zbog raznovrsnosti izvora sekundarnih podatka, u nedostatku standardiziranih mjera za procjenu čimbenika poduzetničke okoline, GEM projekt kao instrument mjerenja preduvjeta poduzetničke aktivnosti koristi upitnik za ispitivanje mišljenja stručnjaka različitih područja poduzetničkoga djelovanja (National Expert Survey-NES) (Bosma et al., 2005:222-223). GEM okvirom poduzetničkih uvjeta procjenjuje se pristup

financijskim sredstvima, vladine politike i programi, obrazovanje za poduzetništvo, transfer I&R, komercijalna i profesionalna infrastruktura, otvorenost i dinamika tržišta te kulturne i društvene norme (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:21-23).

Uočena odstupanja u intenzitetu i obilježjima poduzetničke aktivnosti ukazuju na veliki utjecaj ekosustava na poduzetništvo. Geografski i razvojno srodne ekonomije obilježene su specifičnim ekosustavima poduzetničkoga djelovanja koji uvjetuju i oblikuju poduzetničku aktivnost (Kelley, Singer i Herrington, 2016:18). Usprkos uočenim sličnostima nacionalne politike moraju biti prilagođene makroekonomskim specifičnostima pojedine nacionalne privrede, mikrookružju poduzetničke aktivnosti, kao i demografskim obilježjima nositelja poduzetničke aktivnosti koji utječu na oblike poduzetništva. Nema jedinstvenog načina za unapređenje poduzetništva, inovativnosti i ekonomskog rasta (The World Economic Forum, 2015b:34; Nelson, 1992:351-373). Zato su međunarodna istraživanja poduzetništva nacionalno usmjerena, multidimenzionalna i opsežna. Uključuju različite dionike, izvore i metode prikupljanja podataka.

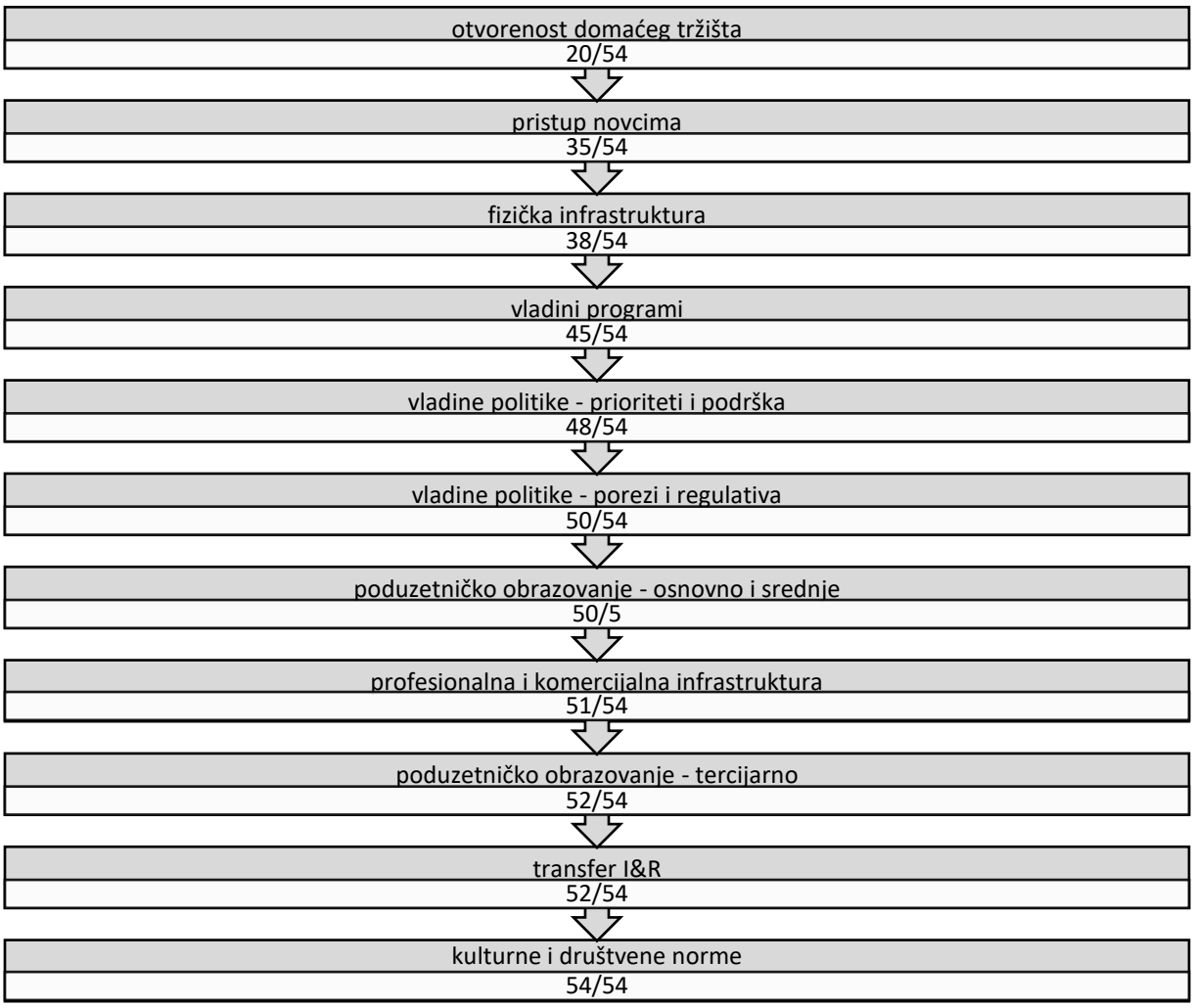


Slika 30: Temeljne istraživačke odrednice ekosustava poduzetničke aktivnosti GEM modela
Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2017:7); Bosma et al. (2005:206)

Kako bi se naglasila sistemska dimenzija GEM projekta, ali i individualnih percepcija specifičnosti poduzetničke okoline unutar nacionalnog okvira, od 2018. godine se prilikom opisivanja i prezentiranja rezultata procjene preduvjeta poduzetničke okoline koristi termin „ekosustav“ (Bosma i Kelley, 2019). Korištenjem koncepta „poduzetničkog ekosustava“ ističe se potreba procjene neposrednog konteksta u kojem djeluju poduzetnici, a ne cjelokupnog

nacionalnog konteksta. Za potpune informacije o ekosustavu poduzetničkoga djelovanja potrebno je promatrati stanje na nacionalnoj i subnacionalnoj razini. Zato se u GEM metodologiji koristi termin poduzetnička okolina. Vodeći se navedenim pretpostavkama GEM je razvio novi instrument za procjenu poduzetničke okoline, Entrepreneurial Ecosystem Composite Index (EECI), koji omogućava procjenu kvalitete urbanog i regionalnog ekosustava (Singer et al., 2019:98). Elementi poduzetničke okoline uključuju **pristup financijskim sredstvima, vladine politike i programe, obrazovanje za poduzetništvo, transfer I&R, komercijalnu i profesionalnu infrastrukturu, otvorenost i dinamiku tržišta te kulturne i društvene norme** (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:21-23).

Rezultati procjene kvalitete poduzetničke okoline 2019. godine ukazuju na zaostajanje većine pokazatelja za prosjekom zemalja Europske unije (EU) i prosjekom ekonomija višeg dohotka u koje se Hrvatska ubraja. Jedino su pokazatelji dinamike promjena tržišta ocijenjeni višom ocjenom od GEM referentnih grupa. Međutim, uočen je pad ocjene tog pokazatelja poduzetničke okoline u odnosu na prethodne godine (Singer et al., 2019:79-91). Raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture i dinamika tržišta jedine su stimulirajuće komponente poduzetničke okoline Hrvatske, sve ostale djeluju ograničavajuće na poduzetničku aktivnost (Singer et al., 2019:107).



Slika 31: Rangovi pokazatelja poduzetničke okoline Hrvatske 2019. godine

Izvor: prilagođeno prema Bosma et al. (2020:100)

2.4.1.1. Vladine politike i programi

Vlada svojim politikama i programima može osigurati preduvjete potrebne za poduzetnički i ekonomski rast. S tim ciljem vladini programi podrške trebali bi uz materijalnu uključivati i informacijsku podršku, ali i poticaje za poduzetničku aktivnost (Levie i Autio, 2008:13). Prvim GEM izvještajima utvrđena je razlika između poduzetničke potpore i poduzetničkih poticaja. U većini je zemalja kao oblik unapređenja poduzetništva bila prisutna poduzetnička potpora usmjerena poduzetnicima početnicima. Ona pretpostavlja uklanjanje prepreka poduzetničkom djelovanju i podršku zapošljavanju, dok poduzetnički poticaji podrazumijevaju motiviranje pojedinaca na poduzimanje poduzetničkih pothvata. Uključuju mehanizme privlačenja

pojedinaca poduzetništvu poput poreznih olakšica i društvene poželjnosti poduzetničke aktivnosti. Spoznaje GEM istraživanja upućuju na značajnu pozitivnu povezanost poduzetničkih poticaja i inovativnih poduzetničkih pothvata (Reynolds et al., 2000:45), pritom su porezi smatrani glavnom poticajnom odrednicom poduzetništva. Uočeno je kako porezni instrumenti imaju najznačajniji utjecaj na stopu poduzetničke aktivnosti (Levie i Autio, 2008:13). Posebno je analiziran način provedbe zakonskih odredbi te je uočeno kako nepredvidljiv zakonodavni okvir više otežava poduzetničko djelovanje od samih zakona (Levie i Autio, 2008:13). Stabilnost zakonskih odredbi ohrabruje pojedince za poduzetničko djelovanje, poglavito ono inovativnih težnji (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:123). GEM metodologijom regulatorni se okvir procjenjuje percepcijom stručnjaka o vladinim politikama usmjerenima porezima i birokraciji (Singer et al., 2018:83). Jedna od bitnijih preporuka iznesena na temelju rezultata ispitivanja mišljenja o navedenim preduvjetima poduzetničke aktivnosti odnosi se na reformu regulatornog okvira kojom se trebaju pojednostavniti administrativne procedure otvaranja, registriranja i upravljanja poduzetničkim pothvatima čime će se prema mišljenju GEM stručnjaka unaprijediti poduzetnička dinamika i smanjiti troškovi poslovanja (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:34).

2.4.1.2. Obrazovanje za poduzetništvo

Iako je uloga znanja u društvenom napretku neosporna, svako znanje nije nužno ekonomski isplativo. Kako bi se znanje iskoristilo potrebno ga je primijeniti na tržištu, pretvoriti u komercijalni oblik (Acs et al., 2006 citirano u Levie i Autio, 2008:14). Zato je potrebno poduzetničko obrazovanje (The World Economic Forum, 2014:28). Znanje generirano u određenom dijelu svijeta i u određenom području znanosti može biti primijenjeno u različitim industrijama i geografskim područjima. Uz pretpostavku slobodnog protoka informacija, potreban je poduzetnički poticaj vođen poduzetničkim kompetencijama (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:79). Poduzetništvo oplemenjuje postojeće i potiče razvoj novog znanja (Levie i Autio, 2008:15).

Obrazovanje za poduzetništvo i poduzetnički trening najčešće su spominjani čimbenici poduzetničke okoline vezani uz unapređenje poduzetničke strukture. Oni pomažu prilikom prepoznavanja i iskorištavanja prilika, osnivanja i upravljanja poduzetničkim pothvatima,

postizanju zadovoljavajućih stopa rasta te stjecanju poduzetnički poticajnih stavova i obrazaca ponašanja (Levie i Autio, 2008:13-14).

Prijedlozi proizašli iz istraživanja raznih međunarodnih institucija posebno su usmjereni na potrebu usvajanja specifičnih radnih vještina tijekom formalnog obrazovanja te prilagodbu obrazovnih programa posebnim zahtjevima pojedinih sektora industrije. S tom se namjerom predlaže izvedba obrazovnih modula unutar poslovnih sustava. Potreba korištenja prednosti sinergije industrije, istraživanja i obrazovanja spominje se kao imperativ konkurentnog djelovanja na mikro i makroekonomskoj razini (The European Commission, 2018:17).

Rezultati GEM istraživanja provedenog 2019. godine upućuju na zabrinjavajuću percepciju stručnjaka o poduzetničkom obrazovanju. Obrazovanje za poduzetništvo na primarnoj i sekundarnoj razini ocijenjeno je kao destimulirajući čimbenik poduzetničke okoline ekonomija svih razvojnih skupina (Bosma et al., 2020:18).

2.4.1.3. Transfer I&R

Poduzetnički vođene aktivnosti I&R imperativ su tržišnog vodstva i društvenog razvoja (Porter i Stern, 2002:2). GEM stručnjaci ističu kako se radi izgradnje potrebnog konkurentnog kapaciteta treba poticati razvoj poduzetničkih pothvata visoke tehnologije koji su nužan odgovor na promjene u okružju. U toj namjeri vlade svojim politikama i programima trebaju pojednostaviti i ubrzati proces komercijalizacije intelektualnog vlasništva sveučilišta i neovisnih inovatora. Ekonomska politika fiskalnim i drugim instrumentima treba kontinuirano biti usmjerena poticanju istraživanja i razvoja (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:35; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:107). Crépon, Duguet i Mairesse (1998:1-2) razvili su model korelacije istraživanja, inovacije i produktivnosti poslovnih sustava. Promatranjem navedenih varijabli modela utvrdili su kako rezultati inovativne aktivnosti ovise o intenzitetu istraživanja, a viša stopa inovativnosti doprinosi većoj produktivnosti poslovnih sustava. GEM istraživačkim projektom uočena je veća stopa inovativnosti ranih poduzetničkih pothvata u ekonomijama u kojima je transfer I&R između istraživačkih institucija i poduzetničkih struktura olakšan (Levie i Autio, 2008:15). Nelson prilikom definiranja i procjene nacionalnih inovacijskih sustava ističe korisnost javno financiranih aktivnosti I&R i vladinih programa potpore koji doprinose implementaciji istraživačkih spoznaja unutar poduzetničkih struktura. Smatra kako je financiranje osnovnog istraživanja u sveučilištima i

državnim laboratorijima važan preduvjet tehnološkog razvoja i inovacije privatnog sektora. Sveučilišta internim programima I&R, informiranjem i savjetovanjem mogu učinkovito poticati razvoj srodne industrije (Nelson, 1992:357-361). Porter i Stern (2002:10-11) su istaknuli veliku ovisnost inovativnog kapaciteta zemlje o sveučilištima i istraživačkim institucijama te njihovoj povezanosti s poduzetničkim strukturama privrede. Porter (1990:88) poseban naglasak stavlja na regulatornu potporu i poticaj države nužnim kooperacijama. GEM stručnjaci smatraju kako su tehnološkim parkovi pogodan kanal suradnje različitih dionika društva i ekonomije. Smatra se kako svojim potencijalima trebaju poticati suradnju domaćih i stranih poduzeća koja su usmjerena razmjeni znanja i tehnološkom napretku (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:35).

2.4.1.4. Profesionalna i komercijalna infrastruktura

Komercijalnu i profesionalnu infrastrukturu čini institucijska potpora koja podrazumijeva dostupnost posrednika, dobavljača, konzultanata, ali i računovodstvenih, financijskih, telekomunikacijskih, pravnih i marketinških usluga. Kreiranje institucijske mreže potpore za pokretanje poduzetničkih pothvata ključno je za unapređenje poduzetničke strukture. Uz nužnu financijsku i pravnu pomoć, u GEM izvještajima često se spominje potreba za stručnim savjetovanjem iz različitih područja vezanih uz pokretanje i vođenje poduzetničkog pothvata. Stručna potpora potrebna je u svakoj fazi poduzetničkog procesa (Kelley, Singer i Herrington, 2016:34-35). Poduzetnici, akademska zajednica i cjelokupna javnost trebaju biti svjesni različitih izazova poslovanja u različitim fazama životnog ciklusa poduzeća te zajedničkim inicijativama osigurati podršku za poduzetničku aktivnost u svakoj fazi. Na taj bi se način mogao razviti ekosustav podrške koji treba uključivati potporu uspješnih poduzetnika u ulogama investitora, mentora i uzora (The World Economic Forum, 2014:9). Nedostatak pojedinih čimbenika stručne infrastrukture može predstavljati značajnu prepreku poduzetništvu. Osim podrške različitim fazama i vrstama poduzetničkih procesa komercijalna i profesionalna infrastruktura ima značajnu ulogu prilikom umrežavanja i uključivanja poduzeća u lance vrijednosti (Singer et al., 2018:79).

2.4.1.5. Financijska sredstva

Rezultati na GEM modelu zasnovanih istraživanja ističu snažnu pozitivnu korelaciju pristupa financijskim sredstvima i rane poduzetničke aktivnosti. O razini dostupnog kapitala uvelike ovisi i očekivani rast zapošljavanja (Bosma, 2012:28). Naglasak se stavlja na potrebu razvoja regulatornog okvira koji bi omogućio učinkovito upravljanje procesima razvoja, dostupnosti i primjene financijskih instrumenata. Teško je uspostaviti ravnotežu između potrebne kontrole i fleksibilnosti financijske infrastrukture. Međutim, sva državna tijela slažu se s potrebom veće dostupnosti i sigurnosti financijskih sredstava kao glavnog preduvjeta poduzetničkog i ekonomskog rasta (The World Economic Forum, 2016:21). Neformalni investitori su značajan predmet GEM razmatranja. Uočeno je kako se poduzetnici prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata većinom samofinanciraju vlastitim raspoloživim sredstvima ili prikupljaju početni kapital zaduživanjem kod financijskih institucija. Drugi najčešći način prikupljanja potrebnih financijskih sredstava neformalni su investitori koje predstavljaju članovi obitelji, prijatelji ili odvažni pojedinci predstavljeni često korištenim poduzetničkim terminom „poslovnih anđela“ (Bosma et al., 2017:74).

2.4.1.6. Otvorenost i dinamika tržišta

Struktura tržišta i industrije čest je predmet promatranja u teoriji poduzetništva i industrijske organizacije. Teorija industrijske organizacije polazi od pretpostavke kako poduzetnički rezultat u potpunosti ovisi o obilježjima industrije unutar koje poduzeće djeluje. No, ograničena je na analizu distribucijske mreže i prepreka ulasku u industriju (Porter, 1981:609-610). Dinamika tržišta smatra se pokretačem poduzetničke aktivnosti. Ona podrazumijeva stalno prisutno rivalstvo i promjenu. Takav oblik konkurencije potiče poduzetničko otkriće i time uravnotežuje procese tržišta (Kirzner, 1997:319-320). Dinamika tržišta i industrije uglavnom se promatra konceptima životnih ciklusa. U ranim fazama životnih ciklusa veći dinamizam tržišnih aktivnosti vodi do pokretanja novih poduzetničkih pothvata koji doprinose daljnjem ubrzavanju tržišnih procesa (Levie i Autio, 2008:16). Promatrajući dinamiku tržišta GEM metodološkim okvirom procjenjuje se percepcija intenziteta promjena na tržištu roba i usluga. Veća dinamika promjena pretpostavka je većeg obujma poduzetničkih prilika. Dok se otvorenost tržišta promatra kroz prizmu barijera ulaska na tržište određene industrije (Singer et al., 2018:79-82). Drucker (1985:233) stalno naglašava da, iako se često čine stabilnima i

trajnima, industrijske i tržišne strukture prilično su krhke. Mali unutarnji i vanjski pomaci mogu uzrokovati velike promjene. Važno je pravovremeno uočiti promjenu, prilagoditi joj se i pretvoriti je u priliku.

2.4.1.7. Fizička infrastruktura

Promatranje poduzetničkih procesa kao resursno zasnovanih procesa s naglaskom na upravljanje i kombinaciju raspoloživih resursa nasljeđe je klasičnog ekonomskog pristupa (Conner, 1991:132). Fizička infrastruktura nužan je preduvjet poduzetničke aktivnosti. Pretpostavlja resursu osnovu potrebnu za neometanu poduzetničku aktivnost poput prometne, komunalne i komunikacijske infrastrukture. Vrlo je važan čimbenik poduzetničkog okružja jer predstavlja preduvjete potrebne za realizaciju poduzetničke ideje i napredak poslovanja (Singer et al., 2018:80). Posebno je važna prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata kada njezina dostupnost može potaknuti odluku za poduzetničkim djelovanjem (Carter et al., 1996; Dubini, 1989 citirano u Levie i Autio, 2008:16). Danas se pod čimbenicima fizičke infrastrukture posebno promatra i vrednuje IT infrastruktura. Tehnološki napredak nameće nužnost i omogućava veću dostupnost IT infrastrukture koja uvelike olakšava i ubrzava poduzetničke procese te smanjuje fiksne troškove poslovanja. Pomoć IT alata olakšava prikupljanje informacija potrebnih za prilagodbu promjenjivim zahtjevima tržišta i udovoljavanje sve zahtjevnijim ciljnim skupinama potrošača. IT dostignuća također pomažu u internacionalizaciji poslovanja i korištenju prednosti ekonomije obujma širenjem na nova tržišta. Stoga kreatori politika uz dostupnost IT infrastrukture trebaju poticati i osposobljavanje poduzetnika za korištenje IT alata prilikom prodaje, istraživanja tržišta, razvoja novih proizvoda i traženja potrebnih financijskih sredstava (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:36). IT infrastruktura preduvjet je poduzetničke i inovativne suradnje. Ona doprinosi stvaranju globalnih lanaca vrijednosti, širenju ideja i njihovoj novoj primjeni. U zemljama u razvoju gdje veličina tržišta i infrastrukturni nedostaci smanjuju produktivnost i potencijal rasta, IT infrastrukturna povezanost predstavlja ključan preduvjet ekonomskog i društvenog napretka (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2012:20).

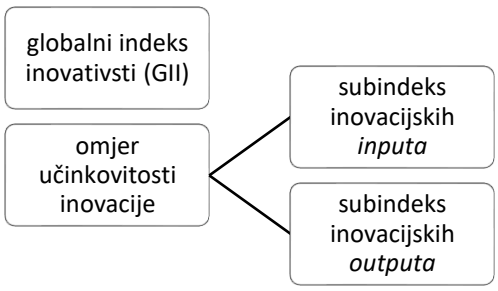
2.4.1.8. Kulturne i društvene norme

Kultura i društvo odrednice su naučenog ponašanja pojedinaca pa tako i poduzetničkog ponašanja. No, prilikom promatranja odrednica poduzetničke aktivnosti potrebno je razlikovati naučeno ponašanje određeno kulturom te poduzetničke stavove i ponašanje na koje utječe specifično okružje i društvene okolnosti. Prilikom pokušaja mjerenja utjecaja kulture na poduzetničku aktivnost često se miješa utjecaj kulturnih čimbenika na svakodnevno i poduzetničko ponašanje. GEM metodološkim okvirom razgraničava se opći kulturološki kontekst od poduzetničke kulture i društvenih norma kao čimbenika poduzetničke okoline i važnog preduvjeta poduzetničke aktivnosti (Levie i Autio, 2008:16-17). Pokazatelji kulturnih i društvenih normi procjenjuju se ispitivanjem mišljenja stručnjaka o utjecaju kulture na poduzetništvo. Kulturne i društvene odrednice promatraju se pomoću varijabla samoodređenja, inicijative, odgovornosti za izbor i inovativnosti (Singer et al., 2018:80). Za ekonomski produktivnu poduzetničku aktivnost ključno je stvaranje poduzetničkog ozračja u kojem se potiče preuzimanje rizika i vezane odgovornosti (Reynolds et al., 2000:45). Za razliku od općih društvenih vrijednosti i stavova, percepcija društva o poduzetništvu i poduzetnicima podložna je promjeni. Ona ovisi o specifičnim društvenim okolnostima i mijenja se ovisno o njima. Pozitivna percepcija društva o poduzetništvu uvelike određuje namjeru poduzetničkog djelovanja (Levie i Autio, 2008:15-17).

2.4.2. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Globalnog indeksa inovativnosti

Model Globalnog indeksa inovativnosti (Global Innovation Indeks - GII) omogućava longitudinalno mjerenje rezultata i preduvjeta inovativne aktivnosti nacionalnih privreda te usporedbu inovativne izvedbe ekonomija iste regije i dohodovne skupine. Model se neprestano revidira i usavršava kako bi doprinio razvoju inovativne aktivnosti na nacionalnoj i globalnoj razini. Pritom se poseban naglasak stavlja na razvoj prikladnog ekosustava inovativne aktivnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:43-47).

GII modelom procjenjuju se preduvjeti i rezultati inovativne aktivnosti nacionalnih privreda pomoću četiri osnovne mjere: ukupnog globalnog indeksa inovativnosti (GII), subindeksa inovacijskih *inputa,* subindeksa inovacijskih *outputa* i omjera učinkovitosti inovacije (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:14).



Slika 32: GII model

Izvor: prilagođeno prema Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2018:15)

Subindeksom inovacijskih *inputa* promatraju se **čimbenici ekosustava**. Oni predstavljaju preduvjete inovativne aktivnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:51). Subindeks inovacijskih *inputa* procjenjuje se pomoću pet stupova koji sadrže elemente ključne za inovativnu aktivnost: 1. institucije, 2. ljudski kapital i istraživanje, 3. infrastruktura, 4. sofisticiranost tržišta, 5. poslovna sofisticiranost (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:14-15).

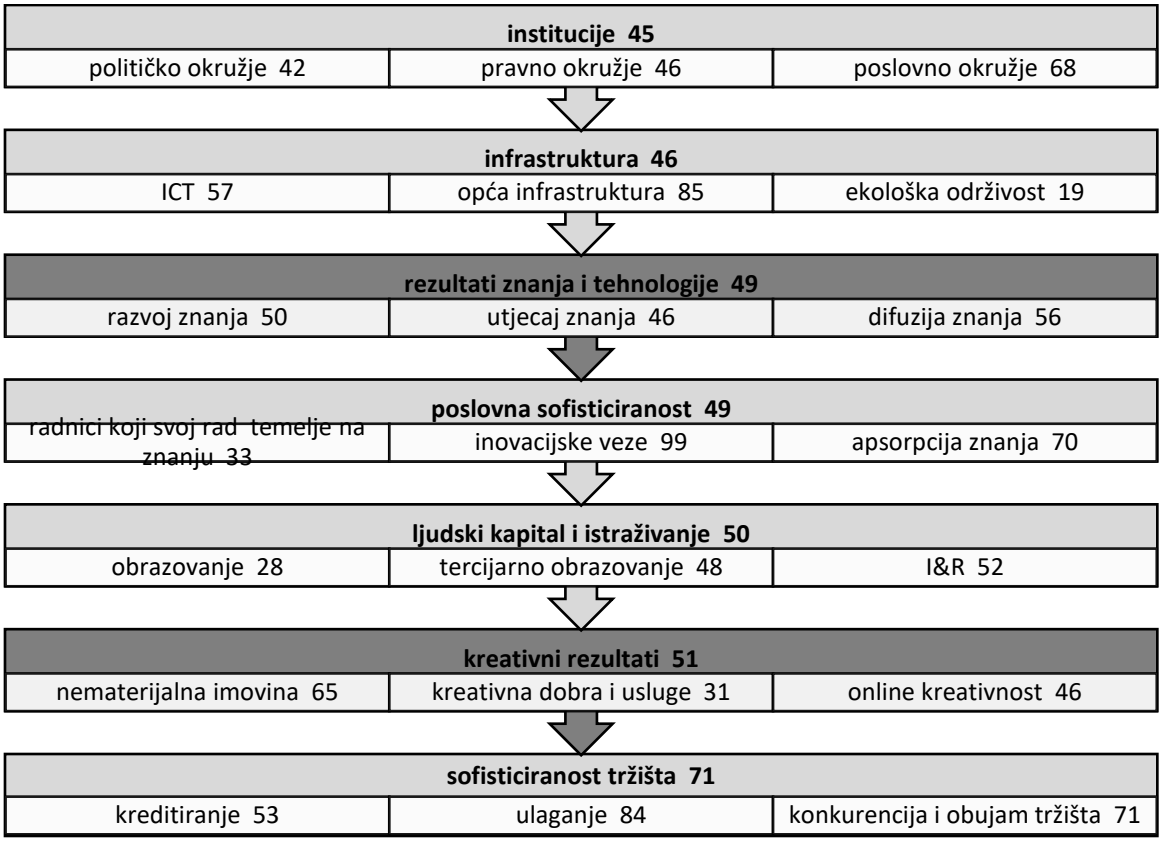
Subindeksom inovacijskih *outputa* prikazuju se rezultati inovativne aktivnosti pojedine ekonomije. Ostvareni inovacijski rezultati promatraju se kroz prizmu **znanja, tehnologije i kreativnosti** (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:14). Prilikom strateškog planiranja inovacije i mjerenja inovativnosti često se podcjenjuje značaj kreativnosti. GII metodološkim okvirom kreativnost se promatra unutar zasebnog stupa rezultata inovativne aktivnosti pomoću pokazatelja nematerijalne imovine i kreativne ponude. Pod nematerijalnom imovinom podrazumijeva se registracija zaštitnih znakova i podnošenje prijave industrijskog dizajna te korištenje ICT elemenata prilikom razvoja novih poslovnih modela (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:362-365).

Iako se ocjene pokazatelja preduvjeta i rezultata inovativne aktivnosti unutar iste ekonomije mogu razlikovati, istraživanja pokazuju kako rezultati inovativne aktivnosti uvelike ovise o ekosustavu inovativnog djelovanja. Odgovarajući preduvjeti pretpostavka su zadovoljavajućih ishoda inovativne aktivnosti. Promatrajući preduvjete i rezultate inovacije kroz prizmu GII modela, može se zaključiti kako visoko ocijenjeni pokazatelji institucija, ljudskog kapitala, istraživanja, infrastrukture, sofisticiranosti tržišta i poslovne sofisticiranosti predstavljaju

poticajno okružje za stvaranje visoko vrednovanog znanja, tehnologije i njihove inovativne primjene (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:26).

Hrvatska je 2019. godine rangirana na 44. mjesto GII ljestvice (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246), niže u odnosu na 2018. i 2017. godinu kada je zauzela 41. mjesto (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:245; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:66), dok je 2016. bila rangirana na 47. mjestu ljestvice (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:68).

Stup sofisticiranosti tržišta u Hrvatskoj je najlošije vrednovan pokazatelj inovativnog ekosustava. Rangiran je na 71. mjesto GII ljestvice (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246). Sofisticirana tržišta podrazumijevaju intenzivnu konkurenciju, dostupnost potrebnih financijskih sredstava, potiču investicije te omogućuju pristup međunarodnom tržištu i korištenje prednosti ekonomije obujma. Svojim obilježjima potiču razvoj i razmjenu inovacije temeljene na globalnom znanju što doprinosi uspostavljanju učinkovitog i stabilnog inovacijskog sustava te održivoj konkurentnosti i rastu. Pri procjeni poslovne sofisticiranosti promatra se prvenstveno ljudski kapital. Visokoobrazovan i stručan kadar preduvjet je veće produktivnosti, konkurentnosti i inovativnosti poduzeća. Procjenjujući misaoni rad unutar određene privrede mjeri se udio zaposlenih u uslužnim djelatnostima vezanim uz znanje, udio poduzeća koja omogućavaju formalnu obuku na radnom mjestu, udio troškova aktivnosti I&R privatnog sektora u BDP-u, bruto domaći troškovi I&R privatnog sektora te udio visokoobrazovanih žena u ukupnom broju zaposlenih (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:245; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:53-54). Ti su pokazatelji inovativnosti u Hrvatskoj visoko rangirani. No, visokoobrazovni stručnjaci trebali bi pridonijeti razmjeni znanja i inovacijskim suradnjama. Međutim, pokazatelji inovacijskih veza u Hrvatskoj jako su loše rangirani. Nalaze se na 99. mjestu GII ljestvice. To je ujedno najlošije ocijenjen GII podstup Hrvatske (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246).



Slika 33: Rangovi stupova i podstupova pokazatelja inovativnosti Hrvatske 2019. godine
Izvor: prilagođeno prema Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2019:246)

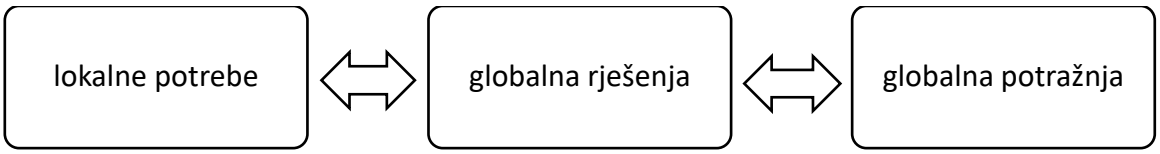
2.4.2.1. Specifičnosti nacionalnih ekosustava inovacije

Svaka se nacionalna ekonomija treba usmjeriti na inovacijske aktivnosti za koje ima potrebne resurse, koje može učinkovito obavljati i kojima može konkurirati na svjetskom tržištu (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2012:4-11).

Prema Rogersu (1983:645) svi dionici društva ne prihvaćaju inovacije istovremeno i na jednak način. Lokalno usmjereno inovativno razmišljanje predstavlja odmak od trenda globalnih inovativnih rješenja, ali ne isključuje globalnu suradnju. Lokalna inovacija pretpostavlja prilagodbu lokalnim potrebama i načinima njihova zadovoljavanja te rješava specifične probleme određenih članova društva (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:100; O'Sullivan, 2008:10). Prilagodba specifičnim društvenim uvjetima podrazumijeva uključivanje lokalnih subjekata u globalne inovativne aktivnosti čime se omogućava razmjena znanja i vještina. No, lokalnim potrebama vođena inovativna rješenja mogu ostvariti globalnu potražnju i pridonijeti

rješavanju globalnih problema (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:100-101; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:10; Freeman, 1995:5; Freeman, 2002:209).

Za međunarodno konkurentna poduzeća važno je prepoznati potrebe lokalnih tržišta, razumjeti lokalne inovativne procese, ugraditi ih u diferencirane poslovne modele te proširiti na globalna tržišta slične potražnje. Međunarodna poduzeća koja ostvaruju održivu konkurentsku prednost na globalnom tržištu neprestano balansiraju između globalne i lokalne prizme inovativnog djelovanja (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:129).



Slika 34: Korisnost globalno usmjerene inovativne aktivnosti podrazumijeva rješavanje lokalnih problema

Izvor: prilagođeno prema Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2016:100-101)

Potražnjom vođena inovativna politika nužna je za napredak zemalja u razvoju. Usmjerena je specifičnim društvenim potrebama i načinima korištenja inovativnih rješenja. Takvo je razmišljanje dio koncepta „inkluzivnog razvoja“, „inkluzivne inovacije“ i „inovacije za inkluzivni rast“ (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:100).

Nove težnje inovacijske aktivnosti rezultat su višegodišnjih napora da se osvijesti i riješi problem nejednakosti. Ekonomske dualnosti dokazano dugoročno usporavaju ekonomski rast (Stiglitz, 2012:9-16; The International Labour Organization, 2017:2-3). Od 1970-ih intenzivno se ističe potreba razvoja inovacijskih modela kojima bi se doprinijelo ugroženim društvenim skupinama na dnu društvene ljestvice i zanemarenim gospodarskim subjektima (Jamison, 2006:47-48). Odgovor na takva nastojanja je inkluzivna inovacija koja podrazumijeva razvoj, apsorpciju i distribuciju znanja usmjerenu zadovoljavanju potreba pojedinaca na društvenim i ekonomskim marginama. Ona predstavlja troškovno učinkovitu komercijalizaciju ponude odgovarajućih performansi, usmjerenu pojedincima nižeg dohotka koji raspolažu s manje od 2,50 $ dnevno (Stiglitz, 2012:9-16; The International Labour Organization, 2017:2-3; Global Research Alliance, 2014). Do pojave inkluzivne inovacije u inovacijskoj je aktivnosti prevladavala konvencionalna inovacija usmjerena zadovoljavanju želja potrošača srednje i visoke platežne moći te inovaciji proizvodnih procesa radi poboljšanja produktivnosti rada.

Udovoljavajući zahtjevima potrošača na vrhu društvene ljestvice i doprinoseći produktivnosti konvencionalnih proizvođača postignut je ekonomski rast, ali ne i razvoj. Takav je oblik inovacije produbio društvenu i ekonomsku nejednakost (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2013:25-29; Heeks, Foster i Nugroho, 2014:1).

Unatoč velikom dosadašnjem istraživačkom i teorijskom napretku, potrebno je uložiti veće napore u analizu koncepta inkluzivne inovacije kako bi se razvili novi modeli i uspostavili optimalni obrasci inkluzivnih inovativnih procesa. Neki teoretičari smatraju kako ugroženi slojevi društva moraju biti uključeni u proces razvoja inkluzivne inovacije kako bi ona ostvarila svoju korisnost, dok druga skupina teoretičara smatra kako je jedino krajnji rezultat inkluzivnih inovativnih aktivnosti društveno koristan. Promjene u društvu dovele su do postupnog uvođenja različitih modela inkluzivne inovacije (Heeks, Foster i Nugroho, 2014:3-5).

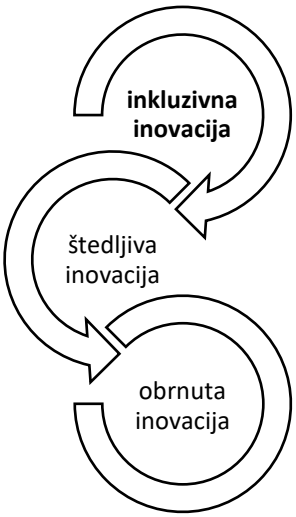
Slika 35: Modeli inkluzivne inovacije

Izvor: prilagođeno prema Heeks, Foster i Nugroho (2014:5)

Društveni razvoj u korelaciji je s ekonomskim. Stoga ekonomske politike trebaju biti istovremeno usmjerene na ekonomske i društvene faktore kako bi smanjile nejednakost i osigurale stabilan rast, ključne probleme svjetske privrede. Posebno se ističe potreba za ravnomjernom raspodjelom prihoda unutar privreda čime bi se smanjilo nezadovoljstvo društva

i vratilo povjerenje u međunarodne ekonomske integracije, trgovinu i suradnju (Schwab, 2017:6-7).

U zemljama u razvoju osobito su popularni inkluzivni oblici inovacije poznati pod terminom **„štedljiva“** i **„obrnuta“** inovacija. Štedljiva inovacija pretpostavlja eliminaciju nepotrebnih obilježja novih ponuda koncentrirajući se na njihovu upotrebnu vrijednost. Tako se smanjuju troškovi inovativnih procesa i pojednostavljuju inovativne aktivnosti (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:129). Dok koncept resursno štedljive inovacije uglavnom ne pretpostavlja distribuciju izvan lokalnih tržišta zemalja u razvoju, obrnuta inovacija podrazumijeva implementaciju unutar razvijenih ekonomija. Distribucija jednostavnih inovativnih rješenja na razvijena tržišta otežana je lošom pozicijom u svijesti potrošača i protekcionističkom politikom koja štiti domaće proizvode od cjenovno prihvatljivije konkurencije. Obrnuta inovacija može biti konkurentna na razvijenim tržištima ako se pozicionira kao troškovno učinkovita i diferencirana kategorija ili pretpostavlja potpuno novi poslovni model (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:100-129).



Slika 36: Modeli inovacije koji doprinose ekonomskom napretku zemalja u razvoju

Izvor: prilagođeno prema Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2016:100-129)

2.4.2.2. Nacionalni inovacijski sustavi

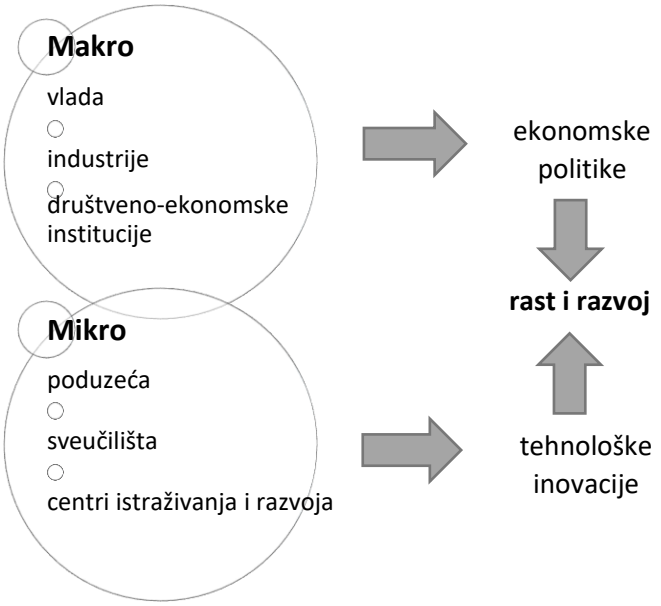
Koncept nacionalnih sustava inovacije razvijen je krajem 1980-ih godina suradnjom Freemana i istraživača koji su zagovarali važnost vertikalne integracije industrijskih procesa u privredi (Lundvall, 2007:95-96). Nacionalni inovacijski sustavi pretpostavljaju skup inovacijskih čimbenika integriranih unutar makrookvira međuovisnosti vlade, sveučilišta i industrije (Godin, 2009:476; Lundvall, 2007:95-96). Koncept obuhvaća uže i šire inovacijske sustave. Uži skup preduvjeta podrazumijeva institucije koje potiču, razvijaju i distribuiraju inovacijske procese. Širi skup preduvjeta predstavlja društveno-ekonomski okvir koji određuje opseg, smjer i uspjeh inovativnih aktivnosti (Freeman, 2002:194).

Nacionalni inovacijski sustavi podrazumijevaju povezanost dionika inovacijskih procesa i njihov zajednički doprinos inovativnim tehnološkim rješenjima kojima se povećava konkurentnost nacionalnih privreda. Smatralo se kako tehnološki napredak proizlazi iz složenog skupa odnosa poduzeća, sveučilišta i javnih institucija. Upravljanjem odnosom dionika inovacijskih sustava omogućuje se poboljšanje inovativnih tehnoloških procesa i samim time konkurentnosti privrede (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 1997:9). Inovacijski sustavi su učinkoviti jedino ako njihovi različiti dijelovi komplementarno surađuju. Oni se temelje na tehnološkom razvoju koji podrazumijeva inicijative istraživačkih i razvojnih institucija, instrumente zaštite intelektualnog vlasništva i financijske resurse (Goel et al., 2004:14-15).

Nelson je vođen trendom makroekonomskog promatranja inovativne aktivnosti pokušao razviti metodološki okvir koji će omogućiti povezivanje institucionalnog okvira s tehnološkom inovacijom i ekonomskim rezultatom. U toj je namjeri sa svojim suradnicima proveo komparativnu analizu inovacijskih sustava petnaest zemalja svijeta. Osim velikih ekonomskih sila među promatranim zemljama bilo je nekoliko manjih zemalja više prihodovne skupine, ali i zemalja nižih prihoda u početnoj fazi industrijalizacije. Rezultati provedenog istraživanja potvrdili su pretpostavku složenosti i raznolikosti institucionalnog okvira podrške tehnološkoj inovaciji. Utvrđeno je kako I&R napori privatnog i javnog sektora zajednički usmjeravaju i grade tehnološki napredak. Njihova je interakcija neizbježna jer je znanost pretpostavka tehnološkog napretka, a tehnologija i njezina praktična primjena pretpostavka su razvoja znanosti (Nelson, 1992:370-372). Zaključeno je kako je za učinkovit inovacijski sustav ključno osigurati neometani prijenos tehnologije među svim dionicima društva. Također, inovacijska nastojanja trebaju biti kontinuirano usmjerena na smanjivanje jaza između aktivnosti I&R i

usvajanja postojećih inovacija (The World Intellectual Property Organization, 2011:14-17). Opovrgnuta je pretpostavka o velikim organizacijama kao uspješnim tehnološkim inovatorima te o nužnosti provođenja formalnih aktivnosti I&R kao preduvjeta tehnološke inovacije (Nelson, 1992:357-358).

Značajan doprinos istraživanja potvrda je velike odgovornosti poduzeća za inovativni potencijal, konkurentnost i ekonomski rast nacionalnih privreda. Provedba inovacijskih procesa i usmjerenje inovativne aktivnosti većinom ovise o resursima i strateškim smjernicama poslovnih sustava (Nelson, 1992:357-358). Agregatne varijable kontinuirano upućuju na pozitivnu povezanost upravljačkih struktura na mikroekonomskoj i produktivnosti na makroekonomskoj razini (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2015:38). Upravljački modeli posebno su pogodni za zemlje u tranziciji jer pretpostavljaju niže troškove i manju stopu rizika inovativnih aktivnosti. Uočeno je kako unapređenje menadžerskih praksi dovodi do povećanja produktivnosti rada za 12%. Povećana produktivnost često ima za posljedicu inovaciju (The European Bank for Reconstruction and Development, 2014:35-36). Mikroekonomska učinkovitost i makroekonomska stabilnost ključni su za održivi ekonomski rast (Schwab, 2017:7; Porter i Stern, 2002).

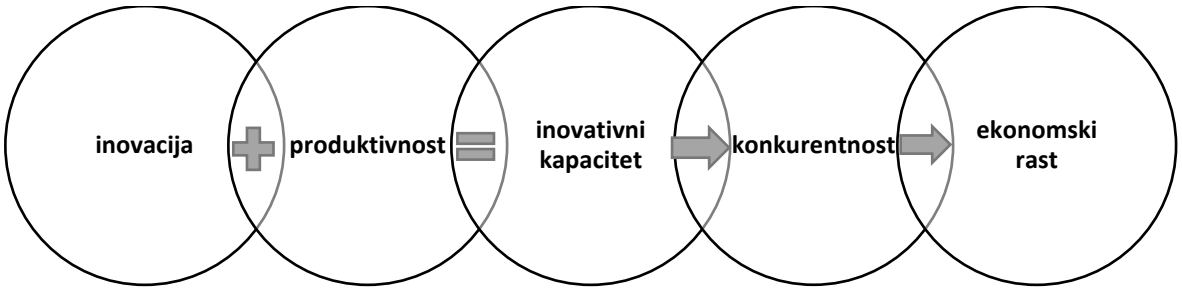


Slika 37: Koncept nacionalnih inovacijskih sustava

Izvor: prilagođeno prema Freeman (2002:194); Godin (2009:476); The Organisation for Economic Cooperation and Development (1997:9); Goel et al. (2004:14); Atkinson (2014)

2.4.2.3. Nacionalni inovativni kapacitet

U nastojanju za povezivanjem ekonomskog rasta i inovacije Porter i Stern su razvili metodološki okvir za mjerenje inovativnog kapaciteta nacionalnih privreda, pritom su nacionalni inovativni kapacitet vezali uz produktivnost inovacije te ga definirali kao „potencijal zemlje za razvoj utrživih inovacija“ (Porter i Stern, 2002:15). Koncept nacionalnog inovativnog kapaciteta utemeljili su na Porterovoj teoriji nacionalne konkurentske prednosti, zasnovanoj na **industrijskim klasterima** (Porter, 1998) i teorijskim postavkama **nacionalnih inovacijskih sustava** (Freeman, 1995).

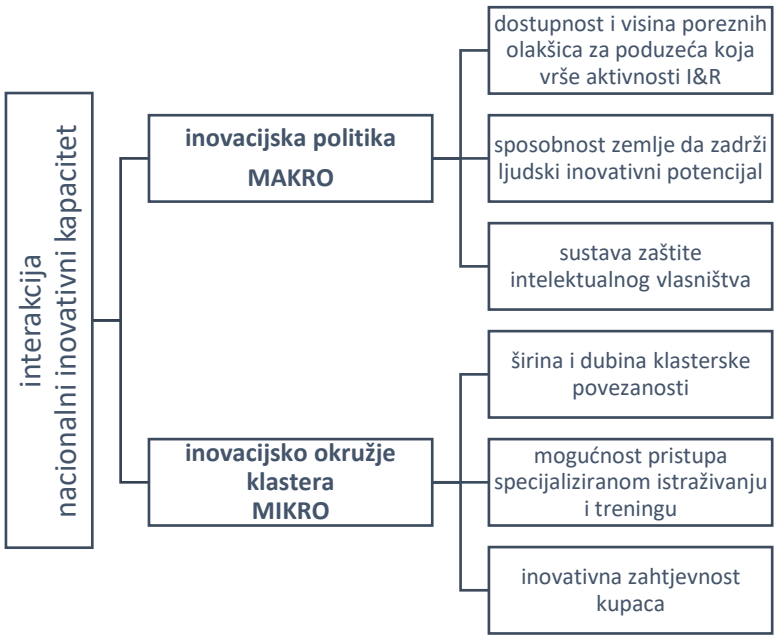


Slika 38: Model nacionalnog inovativnog kapaciteta
Izvor: prilagođeno prema Porter i Stern (2002:15)

Porterov i Sternov model zasnovan je na pretpostavci određenosti inovativnog kapaciteta privrede tehnološkom sofisticiranošću ekosustava te znanstveno i tehnički orijentiranim ljudskim kapitalom. Njime je potvrđena jaka povezanost institucijske potpore inovativnim pothvatima i ostvarene stope međunarodnih patentnih prijava. Utvrđena je i velika ovisnost inovativnog kapaciteta o sveučilištima i istraživačkim institucijama te njihovoj povezanosti s poduzetničkim strukturama. Varijable klasterskog okružja također su pokazale značajan utjecaj na ostvarenu stopu međunarodnih patentnih prijava (Porter i Stern, 2002:5-10), pritom je korištena Porterova definicija klastera koja podrazumijeva povezanu aktivnost poduzeća i institucija na određenom zemljopisnom području komplementarnih industrija. Njihova povezanost pretpostavlja dostupnost specijaliziranih dobavljača i infrastrukture te suradnju članova distribucijskih kanala i proizvođača komplementarnih proizvoda, tehnologije i resursa (Porter, 1998:78).

Sve varijable modela nacionalnog inovativnog kapaciteta utemeljene su na pretpostavci kako inovativna aktivnost privrede ovisi o obujmu u kojem inovacijski potencijal podržan odgovarajućom infrastrukturom može rezultirati konkretnim inovacijskim rješenjima. Kvaliteta međudjelovanja inovacijske infrastrukture i klasterske inovacijske orijentiranosti određuje kapacitet inovacije (Furman, Porter i Stern, 2000:2-4).

Zaključak je Porterova i Sternova istraživanja kako uspjeh inovativne aktivnosti ne ovisi samo o poduzetničkom ekosustavu nego i o poslovnim praksama i strategijama. Poduzetnici moraju biti sposobni iskorištavati prilike unutar ekosustava i razvijati snage na klasterskim kapacitetima (Porter i Stern, 2002:12). Mogućnost za postizanje strateški i resursno diferencirane konkurentske prednosti zahtijeva niz specifičnih okolnosti koje u fokus stavljaju suradnju (Dierickx i Cool, 1989:1509-1510; Barney, 1991:110).



Slika 39: Metodološki okvir procjene nacionalnog inovativnog kapaciteta

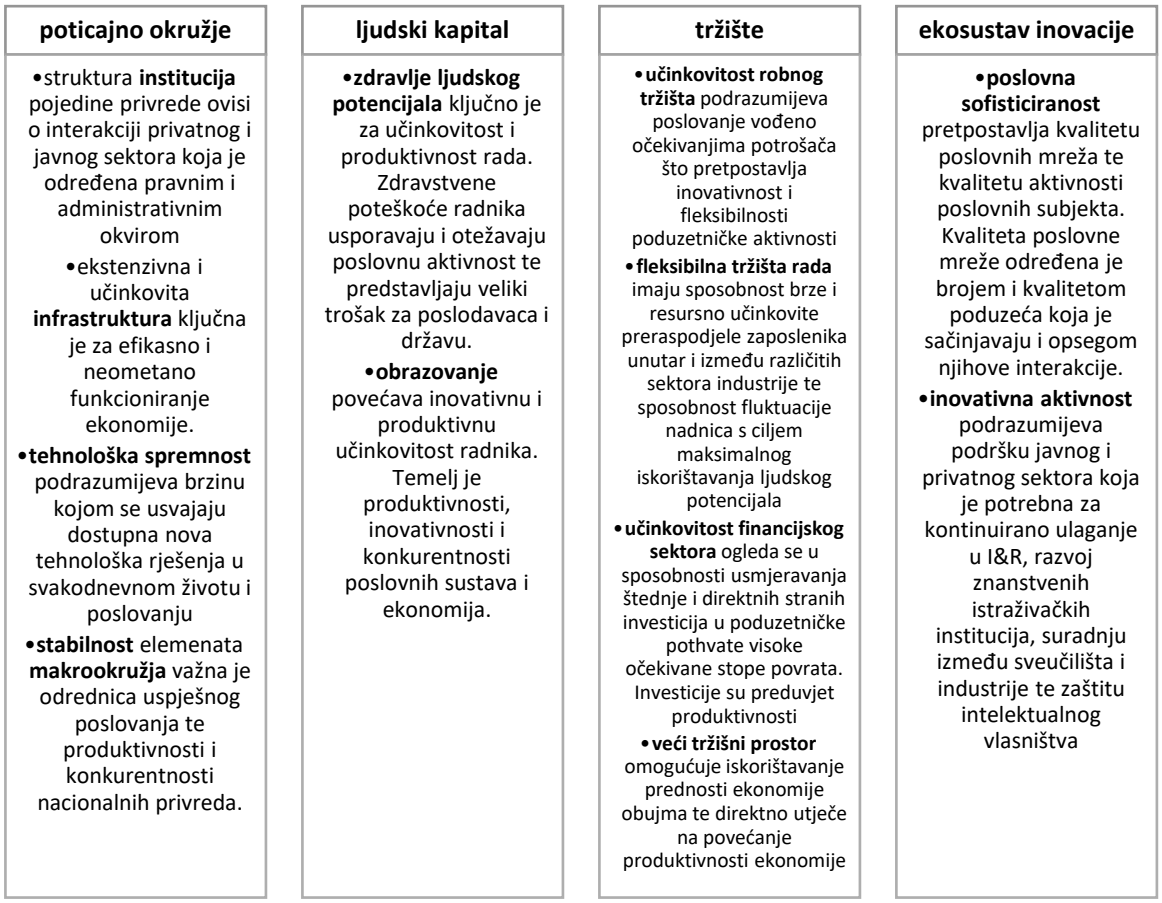
Izvor: prilagođeno prema Porter i Stern (2002:9-11) i Furman, Porter i Stern (2000:2)

2.4.3. Poduzetnički ekosustav prema odrednicama Globalnog indeksa konkurentnosti

Definiranje i razumijevanje preduvjeta produktivnosti, konkurentnosti i rasta nacionalnih privreda od presudne je važnosti za cjelokupni društveni razvoj. Svjetski ekonomski forum više od četiri desetljeća mjeri konkurentnost privreda na međunarodnoj razini, polazeći od pretpostavke kako je produktivnost glavni pokretač ekonomskog rasta i razvoja. U početku se koristio mjerni instrument Klausa Schwaba razvijen 1979. godine, a od 2005. godine mjerenje se provodi pomoću Globalnog indeksa konkurentnosti (The Global Competitiveness Indeks - GCI) koji je razvijen u suradnji Svjetskog ekonomskog foruma sa Xavierom Sala-i-Martinom i predstavlja nadogradnju Schwabove metodologije (Schwab, 2017:353).

GCI modelom integrirani pokazatelji produktivnosti, rasta i razvoja grupirani su u dvanaest stupova: 1. institucije, 2. infrastruktura, 3. ICT implementacija, 4. makroekonomska stabilnost, 5. zdravlje, 6. obrazovanje i trening, 7. efikasnost robnog tržišta, 8. efikasnost tržišta rada, 9. financijski sustav, 10. veličina tržišta, 11. poslovna dinamika, 12. inovacijska sposobnost. Stupovi konkurentnosti od 2014. godine promatraju se pomoću četiri subindeksa: 1. poticajno okružje, 2. ljudski kapital, 3. tržište, 4. ekosustav inovacije (Schwab, 2019:2). Potreba za revidiranjem modela nastala je uslijed tehnoloških promjena koje su se značajno odrazile na način života i rada te percepciju konkurentnosti i ekonomskog razvoja. Poseban se naglasak stavlja na subindeks ekosustava inovacije u koji su uključeni potpornji inovativne aktivnosti kao što su dinamika poslovanja i inovativna sposobnost. Dinamika poslovanja pretpostavlja procjenu poduzetničkog duha i administrativnih procedura koje uključuju elemente stečajne regulacije te početka i prekida poslovanja. Inovativna sposobnost promatra se elementima I&R, kreativnosti, suradnje i poslovnih modela inovativne aktivnosti (Schwab, 2016:51-56; Schwab, 2017:353).

Okvir procjene nacionalne konkurentnosti stupovima GCI modela bio je polazište za definiranje čimbenika poduzetničke okoline GEM modela (Bosma et al., 2005:222-223).



Slika 40: Stupovi konkurentnosti GCI modela određeni specifičnostima promatrane zemlje

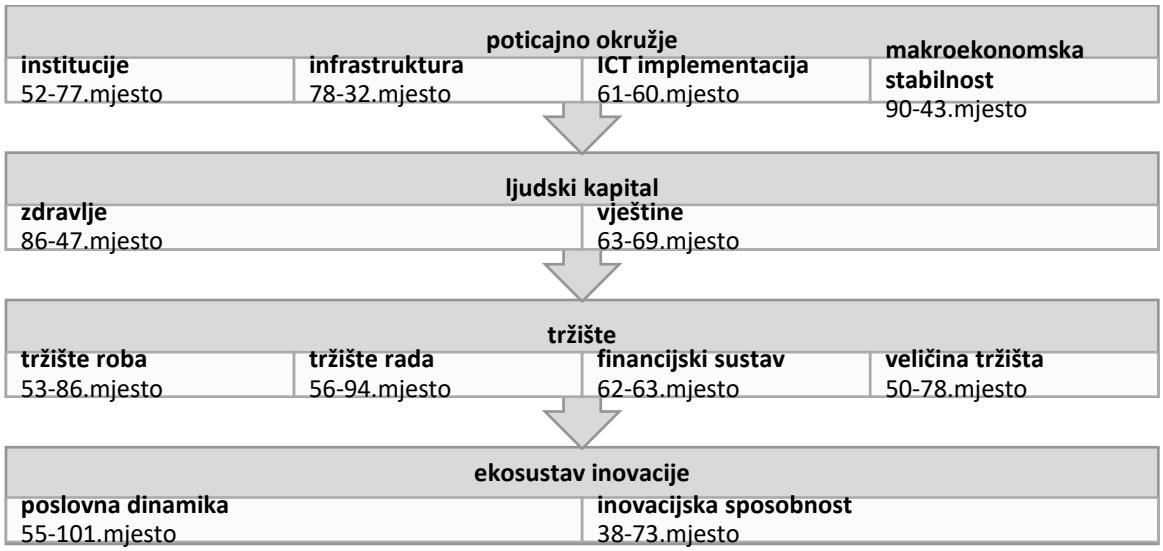
Izvor: prilagođeno prema Schwab (2018:635-641)

Svi stupovi konkurentnosti GCI modela u međusobnoj su ovisnosti. Snage jednog skupa preduvjeta konkurentnosti poluga su za jačanje ostalih, dok slabosti jednih postaju nedostaci ostalih čimbenika konkurentne aktivnosti (Schwab, 2017:319). Također je uočeno kako pokazatelji konkurentnosti ovise o specifičnostima zemlje, a ne o stupnju njenoga razvoja. No, kada se ekonomije promatraju prema razvojnoj razini, kao kriterij se koristi ostvareni društveni dohodak (Schwab, 2016:54-56; Schwab, 2018:1-2).

U GCI modelu se uz podatke prikupljene od strane WEF-a koriste statistički podaci međunarodnih agencija kao što je Međunarodni monetarni fond i različitih specijaliziranih agencija Ujedinjenih naroda kao što su Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu, Međunarodna telekomunikacijska unija i Svjetska zdravstvena organizacija. Osim kvantitativnih pokazatelja koriste se i kvalitativni podaci prikupljeni anketiranjem

poslovnih rukovoditelja. Tako se procjenjuju faktori konkurentnosti za koje ne postoje odgovarajući statistički pokazatelji (Schwab, 2016:5; Schwab, 2017:333).

Hrvatska se GCI mjerenjem provedenim 2019. godine s ukupnom GCI ocjenom 62 pozicionirala na 63. mjesto GCI ljestvice kojom je rangirana 141 zemlja (Schwab, 2019:179).



Slika 41: Rezultati GCI procjene Hrvatske 2019. godine

Izvor: prilagođeno prema Schwab (2019:179)

Ispitivanjem mišljenja hrvatskih rukovoditelja, posebno je izdvojen nedostatan inovacijski kapacitet kao prepreka većoj konkurentnosti hrvatskih poduzeća i cjelokupne privrede (Schwab, 2017:98). Inovacijski kapacitet promatra se kroz prizmu ekosustava koji treba omogućiti svim dionicima veću fleksibilnost, povezanost i otvorenost novim idejama. Kreativnost, poduzetništvo i suradnja temelj su inovativnih ekosustava koji uvelike ovise o obrazovnoj infrastrukturi koja podržava i razvija navedene preduvjete inovativnosti. Mjereći inovativnost promatra se i sposobnost ekonomija za komercijalizaciju novih proizvoda i usluga. Stoga financijski sektor treba pratiti poslovnu dinamiku i pružati nove instrumente za financiranje rizičnijih i manjih projekata. Tehnološka spremnost, poslovna sofisticiranost i inovacija, koje se GCI metodologijom odvajaju u različite stupove konkurentnosti, u turbulentnim uvjetima poslovanja postaju dio jedinstvenog ekosustava koji podupire inovativnu aktivnost (Schwab, 2016:54).

2.5. Integrativni model Antoncica i Hisricha

Oslanjajući se na Schumpeterov koncept poduzetništva, Antoncic i Hisrich prilikom promatranja poduzetničkih aktivnosti poslovnih sustava koriste široku definiciju poduzetništva koja podrazumijeva ponašajne namjere i ponašanje koje odstupa od uobičajenoga te pretpostavlja inovativnost usmjerenu razvoju novih poslovnih pothvata, proizvoda, usluga, tehnologija, administrativnih tehnika, strategija i natjecateljskih stavova (Antoncic i Hisrich, 2003:9; Antoncic i Hisrich, 2001:498). Antoncic i Hisrich poduzetništvo poslovnih sustava smatraju procesom koji se odvija unutar postojećih organizacijskih struktura bez obzira na njihovu veličinu. Kako se naglasak stavlja na poduzetničke namjere i ponašanje unutar malih, srednjih i velikih poslovnih sustava, a ne samo korporacija, smatraju kako je termin *intrapreneurship* najprikladniji međunarodni izraz koji opisuje poduzetništvo poslovnih sustava (Antoncic i Hisrich, 2003:10).

Prethodnim su istraživanjima definirane **dvije glavne skupine preduvjeta poduzetništva poslovnih sustava**. Prva skupina odnosi se na **organizacijske faktore**, a druga na **ekosustav.** Kao važna posljedica poduzetništva poslovnih sustava spominje se poduzetnički rezultat (Miller i Friesen, 1982; Gartner, 1985; Covin i Slevin, 1989; Covin i Slevin, 1991; Covin i Covin, 1990; Naman i Slevin, 1993; Lumpkin i Dess, 1996; Sathe, 2003; Kuratko, Morris i Covin, 2011), pritom je ispitivana zasebna korelacija promatranih varijabli ili njihova kombinacija. Međutim rezultati prethodnih istraživanja nisu upućivali na to što je važnije za poduzetnički rezultat, poduzetnička aktivnost poslovnih sustava ili njezina interakcija s faktorima organizacije i ekosustava (Antoncic i Hisrich, 2004:521-523). Razlog tome je bio uzročni način donošenja zaključaka. Istraživačke korelacije pretpostavljale su zaključivanje od uzorka do posljedica. U istraživanju Antoncica i Hisricha korišten je drugačiji pristup. Njihovo je istraživanje započelo od poduzetničkoga rezultata te su potom identificirani čimbenici koji su doveli do tih rezultata (Antoncic i Hisrich, 2004:519). Vodeći se istom istraživačkom logikom u ovom je radu provedeno istraživanje povezanosti poduzetničkog ekosustava i organizacijskih faktora koji potiču poduzetničku aktivnost zaposlenika. Prvo su identificirani poslovni sustavi koji su u zadnje tri godine razvili novi proizvod/ uslugu ili novu poslovnu jedinicu. Potom su ispitani organizacijski faktori koji su doveli do tog rezultata i njihova povezanost s ekosustavom poduzetničke aktivnosti.

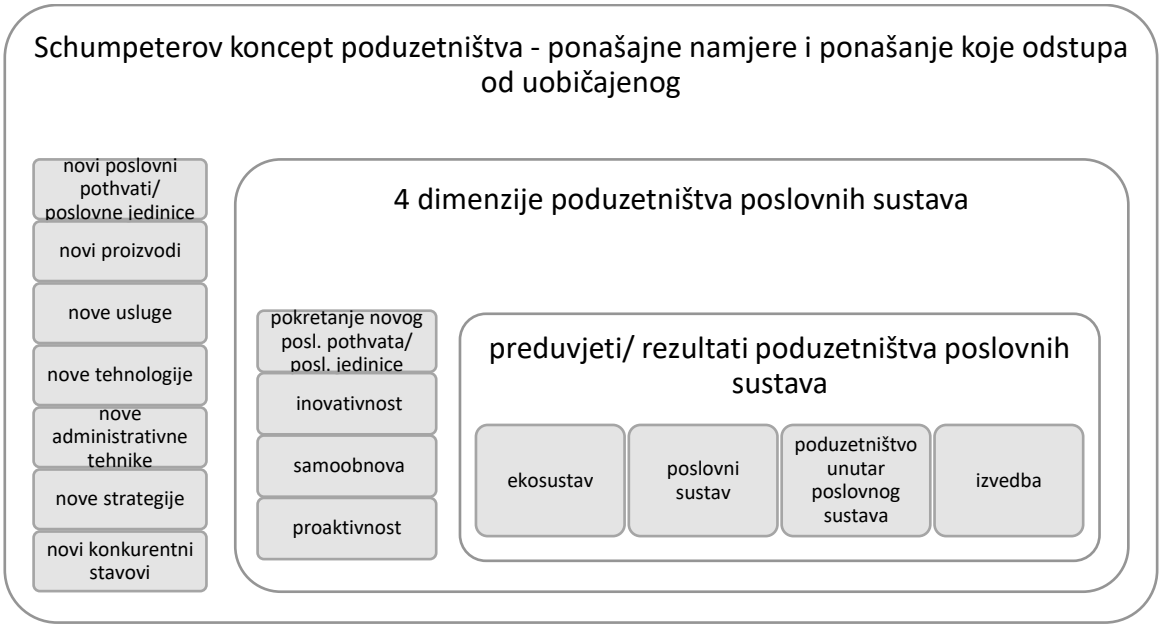
Prethodno navedena istraživanja zasnovana su na pretpostavci kako će veza između faktora organizacije i ekosustava, kada je uključena u model, značajno povećati primjenjivost modela

poduzetništva poslovnih sustava. Takva je pretpostavka u skladu s *„The population ecology theory“* (Hannan i Freeman, 1977) i *„Institutional Isomorphism theory“* (DiMaggio i Powell, 1983).

„The population ecology theory“ razvijena je kao odgovor na uočenu potrebu prilagodbe faktora organizacije ekosustavu. U prethodnim je teorijskim razmatranjima prilagodba podrazumijevala analizu ekosustava radi uočavanja prilika i prijetnji te razradu strateškog odgovora koji je pretpostavljao promjenu organizacijske strukture. Hannah i Freeman u svom su radu naglasili kako svi poslovni sustavi nemaju jednaku sposobnost uočavanja promjene i njezine pravovremene implementacije unutar struktura organizacije. Što je ekosustav dinamičniji, proces prilagodbe je zahtjevniji. Kao odgovor na inerciju organizacijskih struktura Hannan i Freeman su uveli koncept selekcije. Dinamika ekosustava procesom konkurentnosti određuje pripadnost poslovnih sustava populaciji sličnih organizacijskih obilježja, pritom su naglasili kako promjene u ekosustavu populacije uzrokuju promjene sastava i aktivnosti konkurentno vezanih poslovnih sustava. Navedeni su proces prilagodbe nazvali izomorfizmom (Hannan i Freeman, 1977:929-936).

Nastavljajući se na izomorfni proces prilagodbe poslovnih sustava, DiMaggio i Powell su razvili teoriju institucionalnog izomorfizma, zasnovanu na uočenoj sličnosti organizacijskih struktura. Svoj su rad temeljili na pretpostavci kako u nastojanju prilagodbe zahtjevima specifičnog ekosustava strukturni elementi konkurentno vezanih poslovnih sustava postaju sve sličniji. Zato su organizacijske strukture određenog tržišnog prostora i vezane industrije homogene, posebno one u zrelim fazama životnog ciklusa industrije. Na početku životnog ciklusa poslovni sustavi teže diferencijaciji, no uspostavljanjem standardnih obrazaca konkurentnih procesa prilagođavaju se uspostavljenim pravilima tržišnog nadmetanja (DiMaggio i Powell, 1983:147-150).

Na temelju navedenih teorijskih postavki i nedostataka prijašnjih istraživanja Antoncic i Hisrich razvili su integrativni model zasnovan na pretpostavci pozitivne povezanosti poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava, njegovih preduvjeta (faktora organizacije i ekosustava) i rezultata (rasta i profitabilnosti) (Antoncic i Hisrich, 2001:497).



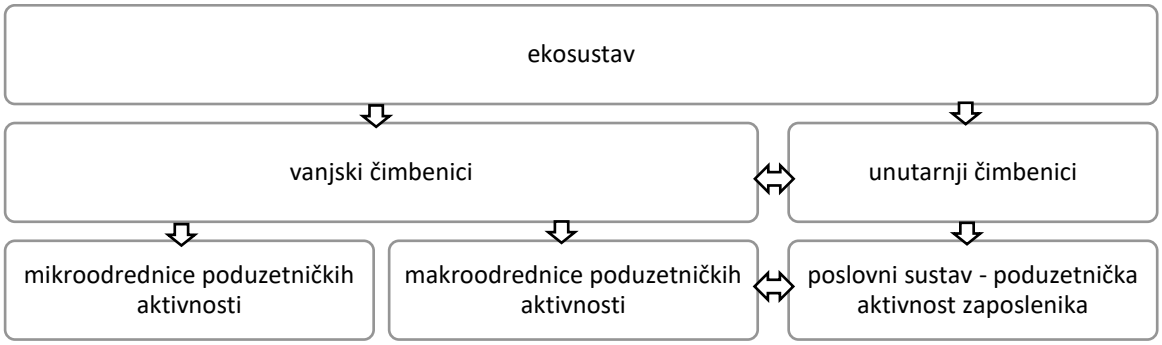
Slika 42: Konceptualni okvir integrativnog modela Antoncica i Hisricha

Izvor: Antoncic i Hisrich (2001:496-501); Antoncic i Hisrich (2003:9-10); Antoncic i Hisrich (2004:521-523)

2.5.1. Ekosustav

Prilikom promatranja ekosustava poduzetničkoga djelovanja definirani su unutarnji i vanjski čimbenici te mikro i makrookvir poduzetničkih aktivnosti. Unutarnji čimbenici pretpostavljaju elemente poslovnih sustava, a vanjski elemente izvan njihova organizacijskog okvira (Sathe, 2003:39; Kuratko, Morris i Covin, 2011:4).

Vanjski elementi promatraju se kroz užu i širu prizmu koja se može opisati mikro i makroodrednicama ekosustava. Uža prizma promatranja pretpostavlja elemente koji se nalaze izvan granica poslovnih sustava, a koji su u uzročno-posljedičnom odnosu s njihovim aktivnostima. Šira prizma promatranja pretpostavlja općeniti kontekst poduzetničkoga djelovanja koji se može definirati makročimbenicima ekosustava (Covin i Slevin, 1991:9-11). Makroodrednice uključuju ekonomske, društvene, kulturološke, političke, pravne, prirodne i tehnološke sile koje predstavljaju širi kontekst poduzetničkih aktivnosti. Na makročimbenike poslovni sustav na može utjecati nego im se, zbog njihova utjecaja na tržišne prilike, mora prilagođavati. Mikročimbenike čini konkurencija, klijenti, posrednici, dobavljači, javnost. Oni su u izravnoj uzročno-posljedičnoj vezi s poduzetničkim aktivnostima i organizacijskim faktorima poslovnih sustava (Kotler et al., 2006:87-88).



Slika 43: Odrednice veze ekosustava i poslovnog sustava

Izvor: prilagođeno prema Covin i Slevin (1991:9-11); Sathe (2003:39); Kuratko, Morris i Covin (2011:4)

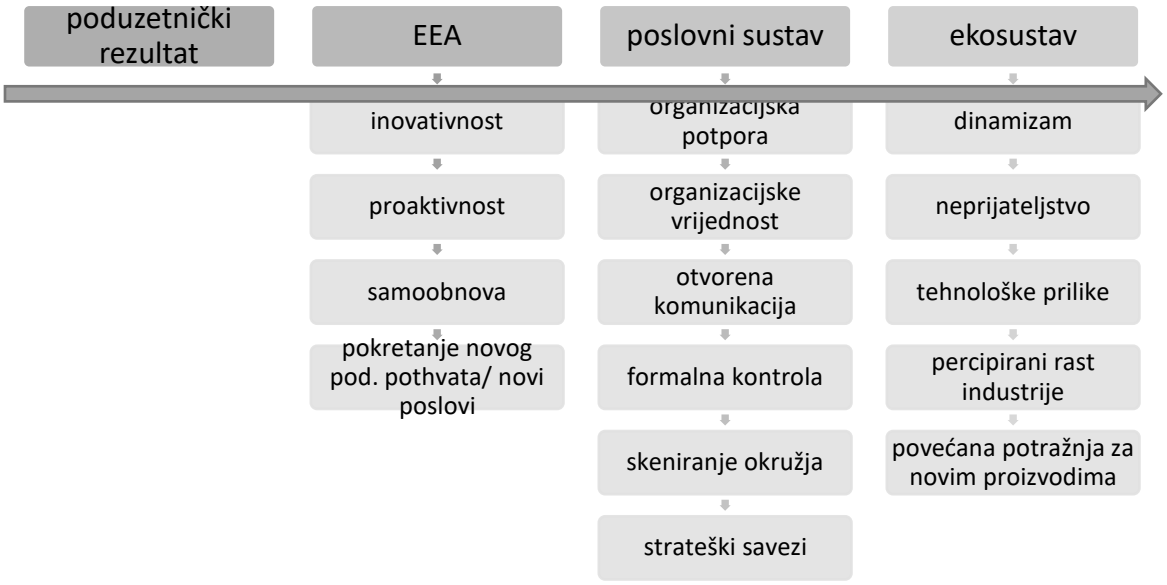
Sve je navedene čimbenike potrebno dobro poznavati kako bi se moglo njima upravljati ili im se prilagođavati. Oni određuju poduzetnički kontekst i samim time način poduzetničkoga djelovanja (Barringer i Ireland, 2010:146-147).

Miller i Friesen smatraju kako poslovni sustavi trebaju biti promatrani kao sustavi obrade informacija čiji opstanak ovisi o sposobnosti uočavanja, analize i svladavanja izazova u ekosustavu. Prema Milleru i Friesenu kompleksnost ekosustava zahtijeva prilagodbu organizacijskih struktura i revidiranje procesa strateškog odlučivanja. Ključ uspjeha je u povezanosti ekosustava, organizacijske strukture i strateškoga odlučivanja (Miller i Friesen, 1982:230). Vodeći se navedenim postavkama Naman i Slevin razvili su model sprege ekosustava i poslovnog sustava. Model uključuje varijable poduzetničkog stila, organizacijske strukture i strategije promatrane u ovisnosti o ekosustavu. Nalazi njihova istraživanja upućuju na pozitivnu vezu prilagodbe poslovnih sustava ekosustavu i poduzetničkoga rezultata (Naman i Slevin, 1993:137-139). Mata analizom Raucha, Wiklunda, Lumpkina i Fresea uočena je umjereno velika povezanost poduzetničke orijentacije i poduzetničkoga rezultata te snažna posrednička veza ekosustava i organizacijskih faktora (Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2005:2).

Ekosustav pretpostavlja razne čimbenike te može biti operacionalizirano pomoću elemenata koji su prebrojni kako bi se implementirali u jedan model (Covin i Slevin, 1991:20).

Istraživanjem povezanosti ekosustava, poduzetništva poslovnih sustava i poduzetničkoga rezultata, Antoncic i Hisrich (2001; 2004) su ekosustav procjenjivali dimenzijama neprijateljstva, dinamizma, tehnoloških prilika, percipiranog rasta industrije i povećane

potražnje za novim proizvodima (Antoncic i Hisrich, 2001:503; Antoncic i Hisrich, 2004:525). Promatrane dimenzije ekosustava utemeljene su na Zahrinim postavkama multidimenzionalnog koncepta pogodnosti ekosustava (Zahra, 1993:322). Koncept pogodnosti zasnovan je na spoznaji kako određena obilježja ekosustava mogu potaknuti poduzetničko ponašanje unutar poslovnih sustava (Covin i Slevin, 1991:11).



Slika 44: Indirektan utjecaj ekosustava na poduzetnički rezultat posredovan poduzetničkom aktivnošću unutar poslovnih sustava

Izvor: Antoncic i Hisrich (2004:519-525); Antoncic i Hisrich (2001:501-503)

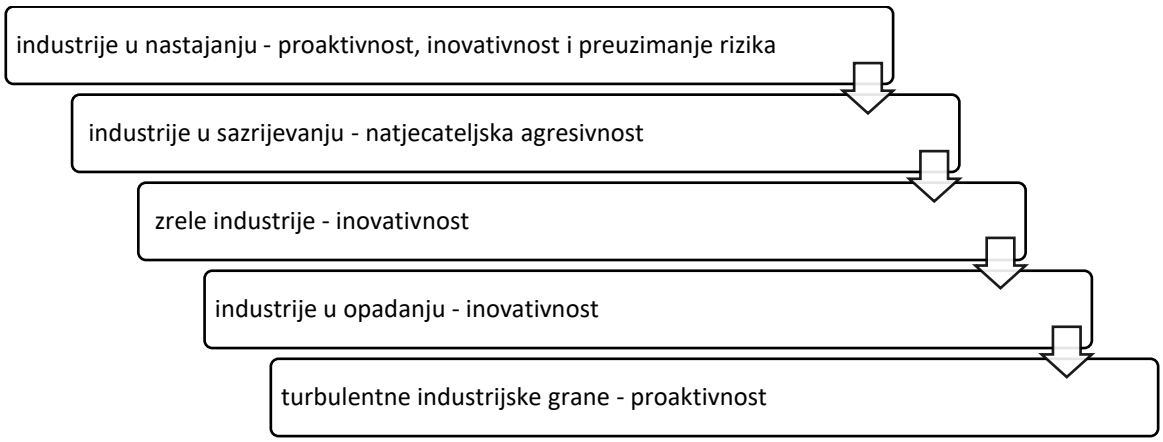
2.5.1.1. Percipirani rast industrije

Dimenzija percipiranog rasta industrije odnosi se na **percipirani rast potražnje za ponudom industrije**. Tehnološki napredak omogućio je veću dostupnost podataka koji ukazuju na razna zbivanja u ekosustavu. No, poslovni sustavi različito tumače dostupne podatke. Razlike u percepciji zbivanja u industriji ovise o stilu upravljanja, tržišnoj poziciji, sposobnostima menadžmenta i specifičnim organizacijskim procesima (Zahra, 1993:323). Drucker (1999:57-58) posebno upozorava na promjenjive zahtjeve potrošača, ističući nužnost stalne prilagodbe tržištu, posebno u zrelim fazama industrije. Kao strateški učinkovit način postizanja potrebne fleksibilnosti i upravljanja troškovima, Drucker izdvaja suradničke pothvate (Drucker, 1999:57-58; Lumpkin i Dess, 2001:438-446).

Istraživanjem Antoncica i Hisricha utvrđeno je kako, od svih modelom promatranih organizacijskih faktora i faktora ekosustava, jedino rast industrije nema značajniji utjecaj na poduzetničku aktivnost unutar poslovnih sustava, premda se pretpostavljalo kako rastuća tržišta predstavljaju značajne prilike za intenzivnije poduzetničke aktivnosti. Međutim, Antoncic i Hisrich su zaključili kako poslovni sustavi trebaju uskladiti razinu i vrstu poduzetničke aktivnosti s percipiranim rastom industrije (Antoncic i Hisrich, 2004:519-543). Navedene su preporuke vođene osnovnim postavkama modela sprege ekosustava i poslovnog sustava, s posebnim naglaskom na strateški poduzetnički stav (Lumpkin i Dess, 2001:436; Miller i Friesen, 1982:221-222; Naman i Slevin, 1993:147-148).

Thompson, Strickland i Gamble ističu kako se strategije trebaju prilagoditi specifičnoj situaciji u industriji kako bi rezultirale uspješnom izvedbom poduzeća, pritom izdvajaj **industrije u nastajanju, sazrijevanju, zrelosti i opadanju te turbulentne industrijske grane**. **Industrije u nastajanju** definiraju kao industrije u početnoj fazi oblikovanja koje su obilježene novim ponudama čija tržišna implementacija zahtijeva tehničku stručnost i patentnu zaštitu. Kako je riječ o novim tržištima poslovni sustavi se trude zauzeti što veći udio ubrzanim implementiranjem i usavršavanjem postojeće tehnologije, povećavanjem broja zaposlenih, ubrzavanjem poslovnih procesa i širenjem distribucijske mreže. Poslovni sustavi koji nemaju dovoljno kapitala za potrebno širenje udružuju se s konkurentima ili pristupaju akvizicijama s vanjskim poslovnim sustavima koje privlači mogućnost rasta novog tržišnog prostora. Nedostatci industrija u nastajanju uglavnom su vezani uz teškoće nabave potrebnih resursa i odnose s dobavljačima koji su suočeni s novim tržišnim zahtjevima. Veliku prijetnju predstavlja i potencijalna konkurencija jer su prepreke ulaska u industriju obično vrlo niske. Prisutna je i velika resursna zahtjevnost privlačenja pažnje i stjecanja povjerenja kupaca. Thompson, Strickland i Gamble smatraju kako **poduzetnički stav** u takvim uvjetima poslovanja podrazumijeva **izraženu proaktivnost, inovativnost i preuzimanje rizika**. Uspjeh je vezan uz smjelost, novinu, tehnološku superiornost, intuitivni pristup ciljnim tržišnim segmentima. **Turbulentna, brzorastuća tržišta** podrazumijevaju brzu tehnološku promjenu, kratke životne cikluse proizvoda, intenzivnu konkurenciju te velike i promjenjive zahtjeve potrošača. U potrebnom poduzetničkom stavu takvih okružja naglašena je dimenzija **proaktivnosti** koja zahtijeva stratešku fleksibilnost. Eksperimentiranje, improviziranje i prilagodba osnovne su odrednice konkurentnih strateških pristupa turbulentnih industrija. Takve strategije podrazumijevaju intenzivno ulaganje u I&R, diferenciranu ponudu, sposobnost brzog odgovora, strateška partnerstva i akvizicije. Kada uspori rast potražnje nastupa faza

sazrijevanja industrije. U toj su fazi gotovo svi potencijalni kupci postojeći korisnici industrijske ponude te industrija nema prostora za daljnji rast. Prema Thompsonu, Stricklandu i Gambleu industrija se nalazi u fazi sazrijevanja kada su stope rasta manje od 5%. Usporavanje rasta stvara ozračje izraženog suparništva. Radi osvajanja što većeg tržišnog udjela poslovni sustavi zauzimaju **agresivan natjecateljski stav.** U borbi za prevlast opstaju oni koji su spremni udovoljiti željama sve zahtjevnijih kupaca, pri tom se stavlja naglasak na optimalnu kombinaciju cijene i percipirane vrijednosti ponude. No, u takvim je tržišnim uvjetima sve manje mogućnosti za inovaciju proizvoda. Naglasak se stavlja na inovaciju cijelog vrijednosnog lanca radi smanjenja troškova i cijena te povećanja potražnje. Inovacijom usmjerenom vrijednosnom lancu pruža se mogućnost širenja poslovanja na međunarodna tržišta i ulaska u industrije u fazi rasta (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:203-212). Lanac vrijednosti predstavlja sintezu osnovnih aktivnosti organizacije i aktivnosti podrške koje doprinose stvaranju očekivane vrijednosti za potrošača. Njime se organizacijska struktura raščlanjuje na strateške aktivnosti čime se doprinosi kontroli troškova i identificiranju najpovoljnijih mogućnosti diferencijacije (Porter, 2008:49-53). Kada potražnja počinje rasti sporije od ekonomskog prosjeka ili padati, **industrija prelazi u fazu stagnacije ili opadanja**. Konkurentska prednost zahtijeva uvođenje strategije fokusiranja na malobrojne rastuće tržišne segmente, strategiju diferencijacije i niskih troškova. U svim je navedenim strateškim pristupima izražena **dimenzija inovativnosti poduzetničkog stava.** Diferencijacija u ovoj fazi životnog ciklusa industrije mora uključivati čestu inovaciju proizvoda koju konkurenti teško oponašaju. Stalna poboljšanja osnovne ponude mogu uzrokovati rast potražnje ciljnog tržišnog segmenta, a inovacija procesa može smanjiti fiksne troškove poslovanja i omogućiti cjenovno konkuriranje (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:213-214).



Slika 45: Ključni čimbenici percipiranog rasta industrije i vezani poduzetnički stav
Izvor: Thompson, Strickland i Gamble (2008:202-214); Antoncic i Hisrich (2004:519-543)

2.5.1.2. Povećana potražnja za novim proizvodima

Poslovni sustavi moraju odgovarati na promjenjive zahtjeve tržišta. Potrošački zahtjevi i prigovori važni su pokretači poduzetništva poslovnih sustava. Kuratko, Ireland i Hornsby (2004:16) ističu kako poduzetničke aktivnosti pokrenute specifičnim zahtjevima potrošača i dobavljača imaju veću vjerojatnost uspjeha. Međutim, turbulentne promjene ekosustava često uzrokuju promjene ukusa i preferencija koje potrošači ne mogu jasno izraziti. Sintezom instrumenata I&R i marketinških aktivnosti moguće je doći do rješenja subliminalnih problema potrošača. Što su potrebe nesvjesnije, to je njihovo rješenje inovativnije (Darroch i Miles, 2015:97-98). Proaktivnost u traženju prilika zahtijeva naslućivanje buduće potražnje i uvođenje novih proizvoda i usluga prije konkurencije (Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2005:7).

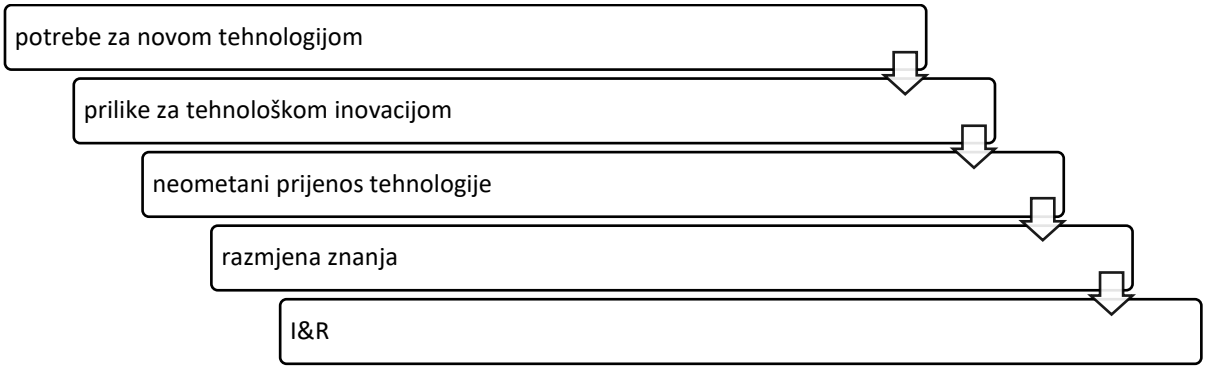
Dimenzijom potražnje za novim proizvodima određuje se **važnost razvoja novih proizvoda prilikom stvaranja i održavanja poželjne konkurentske pozicije u industriji**. **Konkurentna vrijednost novih proizvoda određena je potražnjom za njima.** No, Zahra ističe kako inovacija proizvoda podrazumijeva i inovaciju procesa. Novina ponude mora biti potpomognuta odgovarajućim tehnološkim i administrativnim strukturama. Zato povećana potražnja za novim proizvodima često potiče poslovne sustave na samoobnovu redefiniranjem misije i određivanjem novih strateških odrednica koje podrazumijevaju restrukturiranje organizacije (Zahra, 1993:323).

2.5.1.3. Tehnološke prilike

U integrativnom modelu Antoncica i Hisricha dimenzija tehnoloških prilika pretpostavlja **potrebe za novom tehnologijom i prilike za tehnološkom inovacijom**. Ekosustavi koji obiluju potrebama za korištenjem naprednih tehnoloških rješenja smatraju se tehnološki sofisticiranima (Antoncic i Hisrich, 2004:531). Zahra (1993:323), Guth i Ginsberg (1990:7) napominju kako se percepcija prilika tehnološke inovacije razlikuje ovisno o industriji, tržišnom položaju i strateškoj orijentaciji poslovnih sustava. Prema Khandwalli (1977:155-159) tehnološki sofisticirani ekosustavi podrazumijevaju kontinuirani razvoj i korištenje novih proizvoda i procesa koji uključuju vrlo kompleksne operativne tehnologije i zahtjevne **procese istraživanja i razvoja.**

Za učinkoviti inovacijski sustav ključno je osigurati **neometani prijenos tehnologije** (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:10). Inovativne aktivnosti danas pretpostavljaju iskorištavanje postojećih tehnoloških dostignuća kreiranjem inovativnih kombinacija. Takva vrsta inovacije podrazumijeva disperziju inovacije na mikro i makroekonomskoj razini, globalno znanje i napor. U inovativne procese uključeni su različiti dionici iz različitih ekonomskih, društvenih i geografskih struktura (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:50). No, prema teoretičarima poduzetništva unutar organizacije poslovni sustav se ne može smatrati poduzetnim ako unapređuje svoju tehnologiju ili proizvodnu liniju direktno oponašajući konkurente, odbijajući preuzeti rizik novine. Nove aktivnosti trebaju uključivati inovaciju proizvoda, usluge, tržišta ili tehnologije kako bi se smatrale poduzetničkima (Miller, 1983:770-771). Poslovni sustavi s poduzetničkim stavom voljni su uključiti se u projekte visokog rizika, smjeli su u potrazi za prilikom te agresivni u njezinom iskorištavanju (Covin i Slevin, 1991:7). Skloni su inovativnim rješenjima i postizanju tržišnoga vodstva diferencijacijom. Sukladno strateškom pristupu diferencijacije poduzetni poslovni sustavi teže tehnološkom vodstvu te potiču istraživanje i razvoj (Khandwalla, 1997:155-159). No, razmjenom znanja i tehnologije može se smanjiti percepcija negativnih posljedica preuzimanja inovativnog rizika te potaknuti poduzetnička aktivnost unutar poslovnih sustava (Stevenson i Jarillo, 1990:24; Pinchot, 1987:7-8). Tehnološka dostupnost olakšava inovativna nastojanja poslovnih sustava i povećava isplativost razvoja novih tehnoloških rješenja primanjem naknade za njihovo slobodno korištenje (Baumol, 2002:73-79).

Ubrzani tehnološki napredak omogućuje i zahtijeva razmjenu podataka te povezivanje različitih dionika društva. Tehnološka i informacijska povezanost dovodi do velikih promjena u industriji. Svaka industrijska grana poprima izmijenjeni, digitalni oblik. Ubrzane tehnološke promjene izvor su novih iskustava i prilika u svim područjima i na svim razinama društva te čine potrošače sve zahtjevnijima. Takvo okružje potiče daljnji tehnološki napredak i stalnu inovaciju (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:111-118). Nekada se termin „visoka tehnologija“ poistovjećivao s konkurentnošću i produktivnošću malog skupa industrija, posebice IT sektora. Međutim, u današnjem je okružju moguće sve industrijske sektore kategorizirati kao industrije „visoke tehnologije“. No, poslovni sustavi unutar tehnološki sofisticiranijih industrijskih struktura podložniji su zaostajanju za trendovima tehnološkog napretka. Propuštanjem implementacije novih tehnoloških rješenja, propuštaju iskoristiti potencijal inovativnog i produktivnog te samim time konkurentnog poslovanja (Porter, 1998:86).



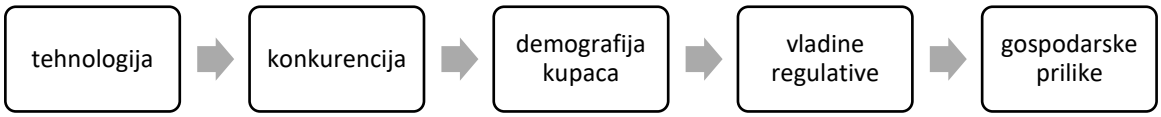
Slika 46: Ključni čimbenici tehnoloških prilika ekosustava modela Antoncica i Hisricha
Izvor: prilagođeno prema Antoncic i Hisrich (2004:531); Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2017:10); Stevenson i Jarillo (1990:24); Pinchot (1987:7-8)

2.5.1.4. Dinamizam

Dinamizam ekosustava pretpostavlja percipiranu nestabilnost **i kontinuirane promjene** na tržištima. Poseban se naglasak stavlja na **obujam promjene u tehnologiji, konkurentnosti, vladinim regulativama, gospodarstvu i demografiji kupaca** (Zahra, 1993:322; Antoncic i Hisrich, 2004:531). Khandwalla (1977:46) definira dinamizam ekosustava kao **brzinu promjene** u društvu, ekonomiji i tehnologiji. Guth i Ginsberg (1990:7) procjenjujući dinamizam ekosustava stavljaju naglasak na promjene u konkuretnoj strukturi industrije i pozadinske tehnologije. Prema Zahri (1993:322) povećani dinamizam ekosustava zahtijeva stalnu prilagodbu te predstavlja priliku za inovativnu aktivnost.

Tehnološke su **promjene** danas izrazito turbulentne, česte su i imaju veliki utjecaj na cjelokupno društvo koji je teško predvidjeti. Zato je izrazito važno prilagođavati poslovanje promjenama tehnologije. Tehnološki napredak mora biti implementiran u poslovne procese kako bi omogućio poslovni napredak i konkurentno vodstvo (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008:212; Hisrich, 1990:217). Porter ističe kako tehnologija ima odlučujuću ulogu u ostvarivanju željene konkurentne pozicije (Porter, 2008:168-169). Promjene u ekosustavu uzrokuju promjene u konkurentnom nastupu. Stalna analiza industrijskih trendova i konkurentnih strategija od iznimne je važnosti za tržišni uspjeh i održavanje konkurentne pozicije. Poslovni sustavi trebaju biti svjesni **konkurentne prijetnje** i taktično odgovarati na konkurentne poteze (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008:212-213). **Demografske promjene** također se ističu kako mogući izvori dinamike tržišta (Antoncic i Hisrich, 2004:531). Ljudi čine

tržište. Odgovarajući na promjene u populaciji odgovara se na zahtjeve potražnje (Kotler, 2001:151-154). Navedene je promjene potrebno promatrati kao prilike, a ne prijetnje. Poduzetnici koji su svakodnevnom interakcijom s tržištem i analizom statističkih podataka uočenu demografsku stvarnost pretvorili u poduzetničku priliku postigli su značajan tržišni uspjeh (Drucker, 1985:250-252). **Vlade** svojim **regulativama** utječu na iskoristivost prilika i mogućnost neutraliziranja prijetnji. Zakonskim propisima upravljaju mogućnošću opsluživanja i stvaranja odnosa s ciljnim tržištima (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008:212). **Gospodarske prilike** utječu na raspoloživi dohodak potrošača i njihova očekivanja koja uvelike određuju potražnju. Potražnja je također ograničena dugovima, uštedevinom i dostupnošću kredita. Zato su gospodarski uvjeti ključna odrednica dinamike tržišta (Kotler, 2001:156).



Slika 47: Ključni čimbenici dinamizma ekosustava modela Antoncica i Hisricha
Izvor: Antoncic i Hisrich (2004:531)

Zahrino istraživanje potvrdilo je kako poslovni sustavi u dinamičnim ekosustavima percipiraju **konkurenciju intenzivnom, no prilike povoljnima za razvoj novih proizvoda** (Zahra, 1993:328). Istraživanjem Millera i Friesena ispitana je povezanost ekosustava i oblika strateškoga odlučivanja. Rezultati istraživanja potvrdili su pretpostavku kako povećani dinamizam uzrokuje veću potrebu za analizom prilika u ekosustavu i inovativnom aktivnošću (Miller i Friesen, 1982:231). Međutim, dinamizam podrazumijeva i **nepredvidljivost promjena**. Pretpostavlja turbulentnost koja smanjuje sposobnost menadžera da predvide promjene i njihov utjecaj na poslovni sustav. Zato se dinamizam često veže uz nesigurnost. Smatra se izvorom brojnih prilika, ali i prijetnji (Khandwalla, 1977:155-156). Pretpostavlja **prijetnju nepredvidljivih reakcija konkurenata i kupaca** koja potiče na poduzetničku pripravnost (Miller i Friesen, 1982:230-233).

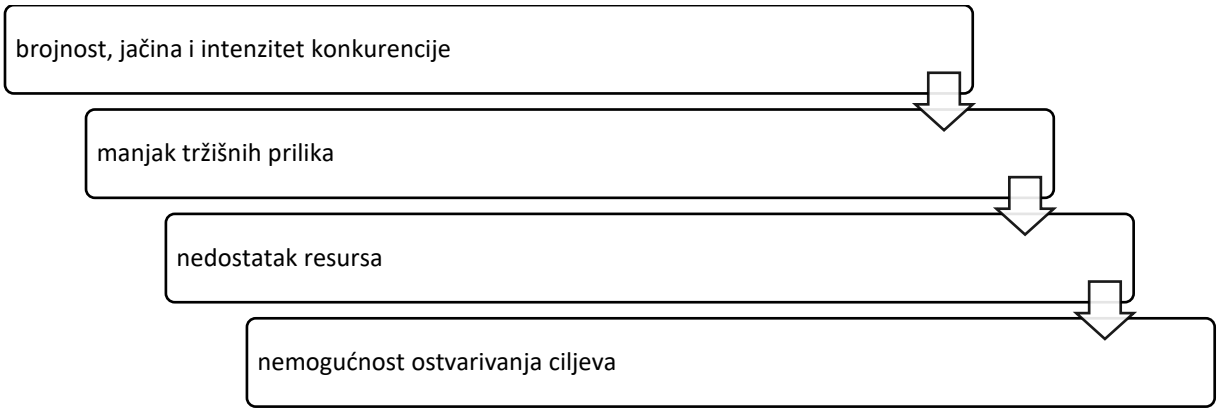
2.5.1.5. Neprijateljstvo

Neprijateljstvo ekosustava procjenjuje se „stupnjem konkurentne prijetnje odražene **brojnošću konkurencije te intenzivnošću i jačinom njezinih aktivnosti** koji određuju trendove i cikluse industrije“ (Miller i Friesen, 1982:222). U poduzetničkoj se teoriji neprijateljski ekosustavi smatraju „riskantnim, stresnim i dominantnim“ (Khandwalla, 1977:335). Često su opisani pomoću neizvjesnih postavki industrije, intenzivne konkurencije i **manjka tržišnih prilika**. Intenzivnost konkurencije pretpostavlja **nedostatak resursa za ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva** (Covin i Slevin, 1989:75-76).

Sama pretpostavka konkurentnosti nameće potrebu za tržišnim isticanjem raznim oblicima inovativnih aktivnosti. Intenzivna konkurentna prijetnja može potaknuti izmjenu strateških odrednica poslovanja i pokretanje novih poduzetničkih pothvata izvan matičnoga područja poduzetničkog djelovanja. Zahra ističe kako se konkurencija i poduzetništvo poslovnih sustava nalaze u longitudinalnoj povratnoj vezi. Konkurentna prijetnja potiče poduzetničku aktivnost poslovnih sustava, a novim se aktivnostima intenziviraju konkurentni uvjeti koji doprinose poduzimanju novih poduzetničkih pothvata i širenju na nova tržišta (Zahra, 1993:324-325). Međutim, neprijateljski ekosustavi često pretpostavljaju uvjete tržišne stagnacije u kojima je jedan konkurent u konstantnoj prednosti, a drugi uvelike zaostaju u tržišnoj utakmici (Covin i Covin, 1990:39). Bilo da je riječ o intenzivnoj konkurentnoj dinamici ili stagnaciji, neprijateljstvo ekosustava **ugrožava ostvarivanje strateških ciljeva** i zato potiče strateško redefiniranje i poduzimanje novih poduzetničkih pothvata (Kuratko, Ireland i Hornsby, 2004:13 u Katz i Shepherd, 2004). Ulaskom na nova tržišta ili razvojem novih tržišnih niša, poslovni sustavi mogu postići više profitne marže te steći pogodan tržišni udio i reputaciju prije intenziviranja konkurentnih uvjeta (Miller i Friesen, 1982:230).

No, neizvjesne postavke industrije podrazumijevaju manju sposobnost strateškog manevriranja i zahtijevaju veću investicijsku opreznost. Miller i Friesen (1982:223) naglašavaju kako u uvjetima manjka tržišnih prilika i oskudnosti resursa ustrajanje na preuzimanju rizika, proaktivnosti i jakom naglasku na novitetu može biti vrlo opasno. Neprijateljska poduzetnička klima prisiljava poslovne sustave da budu više orijentirani prema očuvanju ograničenih resursa što često ugrožava njihov opstanak i onemogućava napredak (Lumpkin i Dess, 2001:437). No, čak i ako menadžeri odluče ograničiti poduzetničke aktivnosti, promjena strukture i strategije je u neprijateljskim ekosustavima neizbježna (Jennings i Hindle, 2004:130-131 u Katz i Shepherd, 2004).

Zahra je definirao dva obilježja neprijateljskog ekosustava koja mogu potaknuti poduzetničku aktivnost unutar poslovnih sustava: nepovoljnost promjene i suparništvo. Nepovoljnost promjene odnosi se na obujam u kojem se **promjene u okružju percipiraju kao nepovoljne za operativne i strateške ciljeve**, dok suparništvo pretpostavlja **intenzitet konkurencije** (Zahra, 1993:324-325).



Slika 48: Ključni čimbenici neprijateljstva ekosustava modela Antoncica i Hisricha
Izvor: prilagođeno prema Miller i Friesen (1982:222); Covin i Slevin (1989:75-76); Zahra (1993:324-325); Antoncic i Hisrich (2001:504)

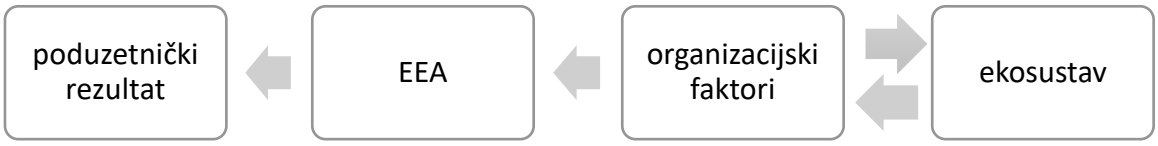
2.5.2. Organizacijski faktori

Zbog kompleksnosti interakcije poslovnih sustava i njihovih kontekstualnih varijabla, potrebno je stvoriti organizacijski okvir koji sustavno podržava poduzetnički stav. Interakcijom elemenata organizacijske strukture, kulture, resursa i kompetencija moguće je stvoriti okružje podrške poduzetničkog ponašanja unutar poslovnog sustava (Covin i Slevin, 1991:20-21).

Miller poduzetništvo poslovnih sustava izdiže iznad strateških odluka, naglašavajući kompleksnost organizacijskih struktura koje zahtijevaju stalnu aktivnost unapređenja i samoobnove. Tako se sam poslovni sustav smatra pokretačem poduzetničkih procesa. Miller ističe kako poduzetništvo poslovnih sustava ovisi o ekosustavu, organizacijskoj strukturi, strategiji i vodstvu te kako njihova interakcija varira ovisno o vrsti poslovnog sustava. U jednostavnim poslovnim sustavima poduzetnička aktivnost u potpunosti ovisi o odlukama menadžera/ vlasnika poduzeća. U poslovnim sustavima vođenima jasnim strateškim smjernicama i standardima, poduzetnička aktivnost ovisi o standardizaciji poduzetničkih

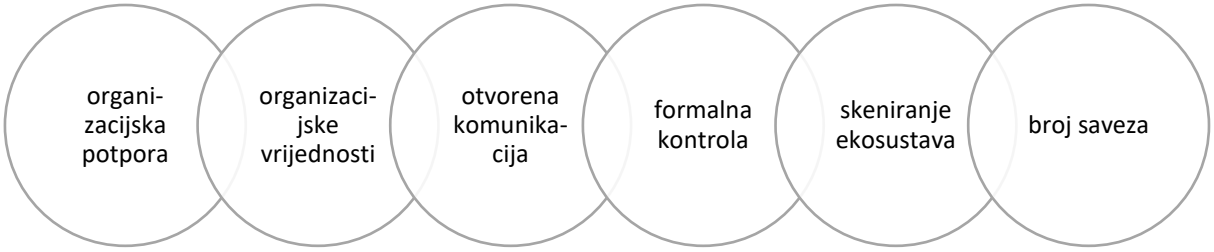
procesa i razvoju inovativnog sustava, dok poduzetnička aktivnost poslovnih sustava izražene organske strukture ovisi o zahtjevima ekosustava i njemu prilagođenim organizacijskim faktorima (Miller, 1983:770-789).

Istraživanje Antoncica i Hisricha vodi se konceptom **organske strukture** te ispituje interakciju ekosustava, organizacijskih faktora i poduzetničke aktivnosti zaposlenika. Njihov model pretpostavlja indirektni i interakcijski učinak organizacijskih faktora i faktora ekosustava na poduzetništvo poslovnih sustava i poduzetnički rezultat (Antoncic i Hisrich, 2004:523; Antoncic i Hisrich, 2001:497).



Slika 49: Koncept organske strukture kao organizacijskog preduvjeta EEA
Izvor: prilagođeno prema Miller i Friesen (1982:230-233); Covin i Slevin (1989:76-84); Covin i Slevin (1991:430); Antoncic i Hisrich (2004:523); Antoncic i Hisrich (2001:497); Miller (1983:770-789)

Organizacijski faktori modela Antoncica i Hisricha zasnivaju se na prijašnjim istraživačkim spoznajama o važnosti organizacijskog okvira kao odlučujućeg preduvjeta *intrapreneurshipa*. Takva su istraživanja uglavnom bila usmjerena na poduzetne zaposlenike i njihov neposredan poduzetnički kontekst, poslovni sustav unutar kojeg se odvija poduzetnička aktivnost. Vođena su pretpostavkom kako organizacijski faktori utječu na percepciju, stavove i ponašanje poduzetnih zaposlenika (Zahra, Randerson i Fayolle, 2013:369). Pritom se razlikuju opipljivi i neopipljivi faktori organizacije te njihov formalni i neformalni utjecaj na poduzetničku aktivnost (Zahra, 1991:265-267). Modelom Antoncica i Hisricha kao osnovni organizacijski preduvjeti poduzetničke aktivnost poslovnih sustava izdvojeni su: otvorenost komunikacije, mehanizmi kontrole, intenzitet skeniranja okružja, strateški savezi, organizacijska potpora i potpora menadžmenta, organizacijske vrijednosti (Antoncic i Hisrich, 2001:501-502).

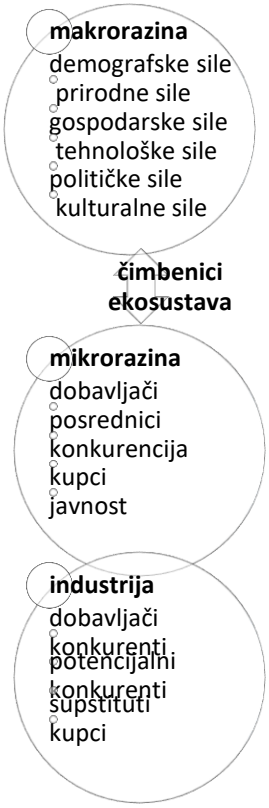


Slika 50: Organizacijski faktori poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava
Izvor: prilagođeno prema Antoncic i Hisrich (2001:501-502)

2.5.2.1. Skeniranje ekosustava

Vanjski čimbenici ekosustava imaju odlučujući utjecaj na poduzetničku aktivnost poslovnih sustava. Njegova je analiza ključna za učinkovito planiranje poduzetničkih pothvata i uspjeh poduzetničke aktivnosti. Ekosustav obiluje prilikama koje se trebaju pravovremeno uočiti i iskoristiti. Interakcija njegovih dionika pretpostavlja promjenu čija je implementacija nužna za konkurentno poslovanje (Zahra, 1993, 321-322; Zahra, 1991:262-263; Covin i Slevin, 1991).

Prilike i prijetnje predstavljaju vanjske makroutjecaje kojima se poslovni sustav treba prilagoditi kako bi zadovoljio zahtjeve tržišta i ostvario profitabilno poslovanje, dok snage i slabosti poslovnih sustava predstavljaju mikroelemente ekosustava (Kotler et al., 2006:26-60; Kotler, Keller i Martinović, 2014:74-84). Makroutjecaji određuju strateške smjernice poslovanja, dok mikročimbenici specificiraju strateške instrumente i operativne procese. Od posebnog je značaja neposredan utjecaj industrije kao mikrodimenzije ekosustava. Ekosustav industrije čine dobavljači, konkurenti, supstituti i kupci. Promatrajući konkurentne uvjete u industriji važno je definirati konkurentne pozicije pripadajućih poslovnih subjekata, predvidjeti njihove strateške poteze i odrediti ključne čimbenike uspjeha (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:45-48; Porter, 1983:175-177). Ključni čimbenici uspjeha, poglavito prilikom poduzimanja nove poduzetničke aktivnosti, podrazumijevaju niske industrijske barijere, nezadovoljene potrebe potrošača i dostupnost tržišnih pozicija koje omogućuju neutraliziranje konkurentnih prijetnji (Barringer i Ireland, 2010:146-147; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:205-206; 234-235).

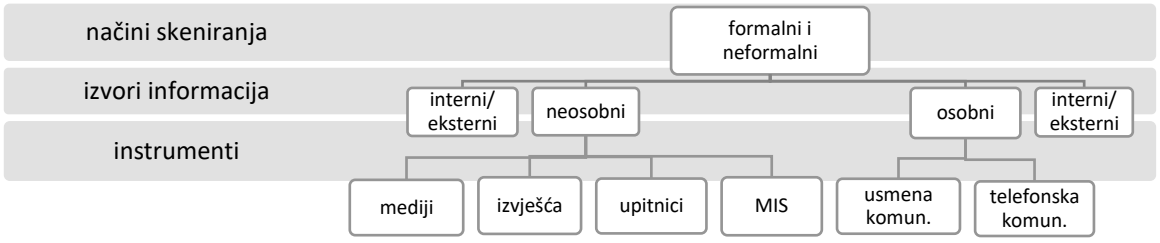


Slika 51: Čimbenici ekosustava

Izvor: prilagođeno prema Kotler et al. (2006:26-60); Kotler, Keller i Martinović (2014:74-84); Thompson, Strickland i Gamble (2008:45-48); Porter (1983:175-177); Hisrich, Peters i Shepherd (2011:205-206; 234-235)

Daft, Sormunen i Parks uočili su veću učestalost skeniranja ekosustava kod uspješnih poslovnih sustava suočenih s neizvjesnim uvjetima poslovanja, pritom su učestalost skeniranja procjenjivali brojem učinjenih analiza. Kao načine prikupljanja podataka izdvojili su **osobne i neosobne kanale**. Osobnim kanalima komunikacije smatrali su usmenu i telefonsku komunikaciju, dok su neosobne izvore povezivali s pisanom komunikacijom koja je uključivala izvješća, rezultate upitnika, informacije prikupljene marketinškim informacijskim sustavima i različitim medijima. Iako se osobni kontakt smatra **neformalnim**, i samim time često nepouzdanim oblikom informiranja, u današnjem se turbulentnom ekosustavu takav oblik istraživanja smatra pogodnim za brzi organizacijski odgovor i pristup podacima koji odgovaraju specifičnim potrebama poslovnog sustava. No, **formalna** pisana izvješća pružaju potrebnu opsežnost i pouzdanost analize. Daft, Sormunen i Parks također razlikuju **interne i eksterne izvore podataka** o ekosustavu. Interni izvori podrazumijevaju dionike poslovnog sustava, a eksterni izvori pretpostavljaju vanjske generatore informacija. Najčešće se koriste i unutarnji i vanjski izvori informiranja. Sam marketinški informacijski sustav elementima internih

izvještaja, marketinškog obavješćivanja i istraživanja tržišta pretpostavlja korištenje raznovrsnih internih i eksternih izvora (Daft, Sormunen i Parks, 1988:123-127).



Slika 52: Oblici skeniranja ekosustava
Izvor: prilagođeno prema Daft, Sormunen i Parks (1988:123-127)

2.5.2.2. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti predstavljaju **stav menadžmenta** formaliziran pisanim i nepisanim pravilima ponašanja i standardima provođenja organizacijskih procesa (Zahra, 1991:267; Kanter, 1988:104; Mintzberg, 1971:102-107; Drucker, 1999:20; Khandwalla, 1977:158; Schein, 1990:117). Međutim, vrijednosti organizacije nadmašuju individualne stavove. Usvajaju se protekom dužeg razdoblja njihova uspješnog provođenja. Stavovi neće biti prihvaćeni ako se ne primjenjuju u interakciji s dionicima poslovnog sustava i njihova ekosustava (Kuratko, Morris i Covin, 2011:289; Schein, 1990:115; Schein, 1984:3; Sathe, 2003:87; Rouse i Rouse, 2005:81). Odraz su identiteta poslovnog sustava predstavljenog **organizacijskom kulturom** (Kuratko, Morris i Covin, 2011:267-269; Pinchot, 1987:9).

Prema Scheinu (1984:3) organizacijska kultura predstavlja temeljne strateške postavke poslovnog sustava koje su razvijene radi integracije čimbenika poslovnog sustava i njihove prilagodbe ekosustavu. Kulturne odrednice prilagodbe su misija, ciljevi, poslovne funkcije, resursi, kriteriji za mjerenje ostvarenih rezultata te strategije odgovora na uočeni neuspjeh. Pretpostavke njihove unutarnje interakcije su uspostavljanje konceptualnog okvira komunikacije, kao i jasnih granica organizacijskih jedinica i timova. Jasni kriteriji dodjele statusa, ovlasti i odgovornosti, kao i nagrada i kazni stvaraju ozračje sigurnosti. Dok

organizacijske dimenzije prisnosti i prijateljstva stvaraju ozračje pripadnosti. Unutarnje i vanjske odrednice prilagodbe upućuju na **individualno usmjerene i konkurentno usmjerene organizacijske vrijednosti** (Schein, 1990:113).

Individualno usmjerene vrijednosti predstavljaju način ophođenja sa zaposlenicima. Uočeno je kako vrijednosti koje promoviraju osobno postignuće i organizacijsko priznanje potiču proaktivnost zaposlenika. Povratna veza poduzetničkoga uspjeha i osobnog postignuća pridonosi smjelosti i upornosti potrebnoj za inovativnu aktivnost (Kanter, 1988:104-105). Konkurentno usmjerene vrijednosti odnose se na općeprihvaćene stavove o strateškim pristupima ostvarivanja postavljenih ciljeva (Zahra, 1991:267; Schein, 1984:113). Zahra (1991:275) je potvrdio pozitivnu povezanost poduzetništva poslovnih sustava i jasno definiranih individualno i konkurentno usmjerenih organizacijskih vrijednosti, pritom je istaknuo važnost individualno usmjerenih vrijednosti prilikom poticanja inovativnih procesa unutar poslovnih sustava.

Kanter (1988:116) ističe kako emocionalna predanost organizacijskim vrijednosna povećava inovativnost poslovnih sustava. Organizacijske vrijednosti koje nisu u skladu s osobnim vrijednostima zaposlenika neće potaknuti potrebnu stvaralačku energiju i kreativnost. U radu svakog čovjeka bitan je osjećaj svrhe. Ljudi teže povezanosti s primarnim društvenim zajednicama putem kojih se samoostvaruju (Drucker, 1999:176-178; Senge, 2009:264). Poduzetničke su vrijednosti ekvivalentne vrijednostima uspješnih poslovnih sustava. Uključuju superiornu kvalitetu, fleksibilnost, iskrenost i etičnost. S njima se mogu poistovjetiti vodeća poduzeća, poduzetnici i poduzetni zaposlenici (Hisrich, 1990:212-213).

Slika 53: Unutarnje i vanjske odrednice organizacijske kulture

Izvor: prilagođeno prema Schein (1990:113)

2.5.2.3. Otvorena komunikacija

Organizacijska struktura u teoriji poslovne organizacije definira se kao strukturiranje tijeka rada, komunikacije te odnosa prava i odgovornosti unutar poslovnog sustava. Obilježja poduzetnički prikladnog organizacijskog okvira pretpostavljaju decentralizaciju, minimalne hijerarhijske razine, protočne kanale komunikacije i međuovisne poslovne funkcije (Covin i Slevin, 1991; WEF, 2015a:13). **Prisni odnosi** pomažu uspostaviti atmosferu povjerenja koja olakšava postizanje poduzetnički vođenih ciljeva (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:70). **Otvorena komunikacija** pretpostavka je navedenih poduzetnički poticajnih organizacijskih obilježja. Ona je osnova planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole svih inovativnih aktivnosti (Weihrich i Koontz, 1998:537-539; Hisrich, 1990:220).

Na temelju analize organizacijskih faktora i skeniranja ekosustava generiraju se ideje potrebne za poduzetničku aktivnost. Njihova uspješna implementacija podrazumijeva neometane **formalne i neformalne kanale komunikacije** unutar organizacijske strukture. Međutim, formalnim je kanalima lakše upravljati (Zahra, 1991:265-266).

Formalna komunikacija pretpostavlja razmjenu informacija potrebnu za koordinaciju aktivnosti poslovnih sustava. Podrazumijeva odašiljanje poruke različitim kanalima uzduž

hijerarhijskih razina. Ovisno o komunikacijskom smjeru odgovornosti razlikuje se komunikacija usmjerena višim i nižim organizacijskim razinama te lateralna komunikacija. Komunikacija usmjerena višim razinama hijerarhijske ljestvice uglavnom pretpostavlja izvješća o izvedbi te financijske i računovodstvene podatke, potrebne za poslovno planiranje. No, osim profitom upravljanih komunikacijskih poruka formalni kanali komunikacije pretpostavljaju i povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenika, njihovim očekivanjima i prijedlozima za poboljšanje. Uočeni propusti i nedostatci pomažu upravi prilikom određivanja strateških i operativnih smjernica. Kako bi se omogućila inovtivnost i produktivnost poslovanja, potrebno je osigurati koordiniranu aktivnost različitih organizacijskih jedinica. Lateralna komunikacija pretpostavlja horizontalnu i dijagonalnu komunikaciju različitih organizacijskih jedinica. **Neformalna komunikacija** podrazumijeva sve navedene oblike komuniciranja i sadržaje distribuirane formalnim kanalima, no isključuje obvezu upotrebe standardiziranih komunikacijskih kanala. Direktnom neformalnom komunikacijom uprave i zaposlenika povećava se mogućnost realnog uvida u poslovne procese i pravovremenog uočavanja problema (Wright i Noe, 1996:495-500).

Poduzetnički se poticajne strukture ne mogu osloniti samo na formalne procese i odnose. Nemogućnost predviđanja i samim time formalizacije svih aktivnosti poslovnih sustava nameće potrebu za neformalnim elementima organizacijske strukture pa tako i za neformalnom komunikacijom (Sikavica, 2011:351; Rouse i Rouse, 2005:22-23; Mintzberg, 1979:49). Mintzberg je isticao kako menadžeri svih hijerarhijskih razina provedu u prosjeku 45% vremena neformalno komunicirajući prilikom planiranja i delegiranja zadataka te kako je neformalna komunikacija dragocjen izvor podataka koji se ne mogu dovoljno reprezentativno prenijeti formalnim kanalima. Menadžeri često potiču neformalno komuniciranje i razvijaju mreže neformalnih kontakta kako bi prikupili informacije nužne za upravljanje složenim organizacijskim odnosima (Mintzberg, 1979:49-50).

Poticanjem neformalnih oblika komuniciranja olakšava se suradnja različitih organizacijskih jedinica i sinteza aktivnosti različitih poslovnih funkcija (Tsai i Ghoshal, 1998:467). Međutim, potrebno je uzeti u obzir kako postoje različiti motivi neformalnog komuniciranja. Osim poslovnih česti su i društveni motivi. Ljudi su društvena bića i radno okružje koriste za ispunjavanje osobnih interesa i druženje. Često zbog osobnih motiva propuštaju prenijeti informacije formalnim kanalima ili neformalnom komunikacijom prenose krive informacije (Mintzberg, 1979:50). Unatoč neformalnoj prirodi društvene komunikacije, menadžeri mogu

upravljati takvim načinom prenošenja informacija. Spoznajom motiva i pokretača društvene interakcije unutar organizacije i njezinih utjecajnih članova mogu spriječiti širenje pogrešnih informacija te potaknuti širenje točnih i poticajnih informacija. Promatrajući fenomen poslovne komunikacije uočeno je kako pojedinci smatraju informacije distribuirane neformalnim kanalima pouzdanijim prikazom stvarnoga stanja (Rouse i Rouse, 2005:23-24). Kako bi neformalna komunikacija bila poduzetnički poticajna, menadžeri trebaju preuzeti ulogu informativnih središta, upravljajući tokom informacija (Mintzberg, 1979:51-53; Weihrich i Koontz, 1998:543-545).

Kanter ističe kako društvena **pripadnost i prisnost**, kao pretpostavka neformalne komunikacije (Tsai i Ghoshal, 1988:465; Rouse i Rouse, 2005:24), povećava predanost zaposlenika operativnim i inovativnim aktivnostima poslovnih sustava (Kanter, 1988:116).

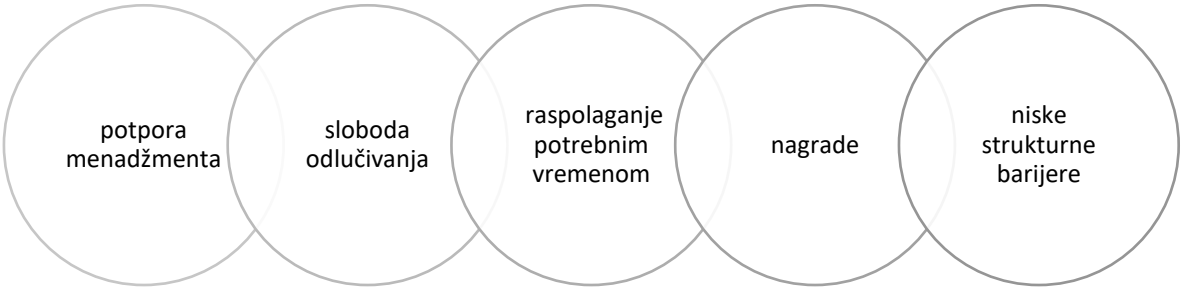
2.5.2.4. Organizacijska potpora

Planiranom i sustavnom organizacijskom podrškom, koja pretpostavlja upravljanje čimbenicima organizacijske potpore, može se unaprijediti inovativni kapacitet i osigurati konkurentnost poslovanja (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002:259; Kuratko, Hornsby i Covin, 2014:37-39).

Organizacijska se potpora često povezuje s poduzetničkim stavom menadžmenta koji pretpostavlja poticanje poduzetničkih pothvata. Upravljački alati poduzetničkoga poticaja uključuju procedure za prikupljanje i vrednovanje ideja, osiguravanje potrebnih resursa, slobodu odlučivanja, mentorstvo, trening, vrednovanje inovativnih nastojanja, ohrabrivanje i nagrađivanje (Antoncic i Zorn, 2004:7-12). Uz menadžersku potporu, kao ključan preduvjet poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava, ubrajaju se i ostala poduzetnički poticajna obilježja organizacije. Sloboda odlučivanja, raspolaganje potrebnim vremenom, nagrade i slabe strukturne barijere često su spominjani organizacijski faktori poduzetništva (Hornsby et al., 1993:31; Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:286; Kuratko, Hornsby i Covin, 2014:39-41; Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002:261; Antoncic i Hisrich, 2001:502; Hisrich, 1990:217-219).

Istražujući poduzetničku aktivnost poslovnih sustava na individualnoj razini de Jong, Parker, Wenekers i Wu potvrdili su važnost organizacijske potpore za poduzetničku aktivnost zaposlenika. Uočeno je kako decentralizirani resursi, protočni komunikacijski kanali i povezana

organizacijska struktura olakšavaju inovativne procese (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:11).



Slika 54: Čimbenici organizacijske potpore

Izvor: Hornsby et al. (1993:31); Kuratko, Hornsby i Bishop (2005:286); Kuratko, Hornsby i Covin (2014:39-41); Hornsby, Kuratko i Zahra (2002:261); Kuratko, Hornsby i Goldsby (2004:79); Antoncic i Hisrich (2001:502)

2.5.2.4.1. Potpora menadžmenta

Hornsby i njegovi suradnici organizacijsku su varijablu potpore menadžmenta operacionalizirali obujmom u kojem upravljačka struktura ohrabruje poduzetničko ponašanje kao sveprisutno i općeprihvaćeno ponašanje unutar poslovnog sustava. Među ključe čimbenike potpore menadžmenta ubrojeno je brzo usvajanje ideja, prepoznavanje i priznavanje poduzetnih pojedinaca, podržavanje eksperimentalnih projekata i raspoloživost financijskih resursa (Hornsby et al., 1993:31-32; Hisrich, 1990:217-218).

Mintzberg je poticajne aktivnosti menadžmenta sažeo u tri temeljne aktivnosti koje obavljaju menadžeri svih hijerarhijskih razina: međuljudske aktivnosti, aktivnost informiranja i odlučivanja. Iz temeljnih aktivnosti menadžmenta izvedene su njihove organizacijske uloge. Jadna od važnijih menadžerskih uloga je uloga povezivanja stvaranjem mreže odnosa unutar i izvan organizacije (Mintzberg, 1971:102-107). Široki opseg aktivnosti i vezanih uloga čini menadžere ključnim faktorom organizacijske potpore poduzetništva poslovnih sustava.

Hisrich, Peters i Shepherd naglašavaju mentorsku ulogu menadžera prilikom poduzimanja poduzetničkih aktivnosti unutar poslovnih sustava. Njihova je osnovna dužnost edukacija, savjetovanje i vođenje zaposlenika, ali i iniciranje poduzetnih aktivnosti i osiguravanje potrebnih financijskih i ljudskih resursa. Sukladno navedenim zadaćama menadžere poduzetnih poslovnih sustava nazivaju korporativnim poduzetnicima (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:73-75).

stvaranje i upravljanje odnosima	informiranje	odlučivanje	mentoriranje
•uzor •vođa •posrednik	•prikupljač •distributer •glasnogovornik	•poduzetnik •alokator resursa •upravitelj promjena	•edukator •savjetnik •motivator

Slika 55: Temeljne aktivnosti i vezane uloge menadžera

Izvor: prilagođeno prema Mintzberg (1971:102-107)

Khandwalla (1987:39-53), Guth i Ginsberg (1990:7) i Garrett, Covin i Slevin (2009:784) su uz poduzetničku potporu upravljačke funkcije isticali i važnost strateške prilagodbe. Takav strateški pristup pretpostavlja stalno stručno usavršavanje menadžmenta i učenje na pogreškama ranijih odluka. Hisrich, Peters i Shepherd (2011:70-71) naglašavaju važnost prilagodbe strateškog okvira promjenama ekosustava i potrebama tržišta. **Ograničavanjem poduzetničke aktivnosti** rigidnim strateškim smjernicama i **područjem osnovne djelatnosti,** propušta se prilika inovacije i tržišnog vodstva diferencijacijom (Hisrich, 1990:218).

2.5.2.4.2. Sloboda odlučivanja

Sloboda odlučivanja podrazumijeva samostalnost zaposlenika prilikom provođenja poslovnih aktivnosti i izbora načina njihova provođenja. Poduzetnički usmjereni poslovni sustavi trebaju omogućiti **slobodu odlučivanja poduzetnih zaposlenika o načinu provođenja iniciranih novih aktivnosti.** Instrumenti poticaja poduzetničke aktivnosti zaposlenika koji podrazumijevaju samostalnost i slobodu izuzimaju kritiku i individualno usmjerene negativne posljedice pogrešaka (Horsby et al., 1993:32; Sathe, 2003:85-86; Stevenson i Jarillo, 1990:24). Za slobodu kreativnog djelovanja potrebna je i financijska fleksibilnost koja se često zanemaruje. **Autonomija u raspoređivanju troškova** nove aktivnosti potiče inovativnost zaposlenika (Kuratko, Morris i Covin, 2011:311-312; Kanter, 1988:118; Leten i Van Dyck, 2012:250-251; Sathe, 2003:219-220), a strpljiv stav organizacije prema povratu uloženog ohrabruje inovativno djelovanje (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:72-75; Leten i Van Dyck, 2012:252; Sathe, 2003:81-84). Također se pretpostavlja **nesputanost poduzetničkih inicijativa trenutno raspoloživim resursima organizacije** (Stevenson i Jarillo, 1990:24; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:71;44-45; Hisrich, 1990:218). Hisrich (1990:221) poseban naglasak stavlja na **raspoloživost dostupnih resursa za provođenje inovativnih aktivnosti** i

slobodu poduzetnih zaposlenika u njihovom raspoređivanju čime se osigurava nužna prilagodljivost operativnih procesa zahtjevima nove aktivnosti (Hisrich, 1990:221).

Istraživanjem de Jonga, Parkera, Wenekersa i Wua dokazano je kako je autonomija na radnom mjestu direktno povezana s poduzetnim ponašanjem zaposlenika. Ona pretpostavlja uključivanje zaposlenika u odlučivanje o zadacima više razine što rezultira novim znanjem i iskustvom te motivacijom za poduzetničkim djelovanjem (de Jong, Parker, Wenekers i Wu, 2011:11-20). Promjene u društvu nameću potrebu za individualnom kontrolom poslovnih uvjeta. Potreba samoostvarenja sve se više poistovjećuje s potrebom samostalnog stvaranja na radnom mjestu. Kada organizacija svojim čimbenicima onemogućuje individualnu i kreativnu dimenziju obavljanja zadataka, smanjuje se zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:68).

Slika 56: Čimbenici slobode odlučivanja poduzetnika zaposlenika

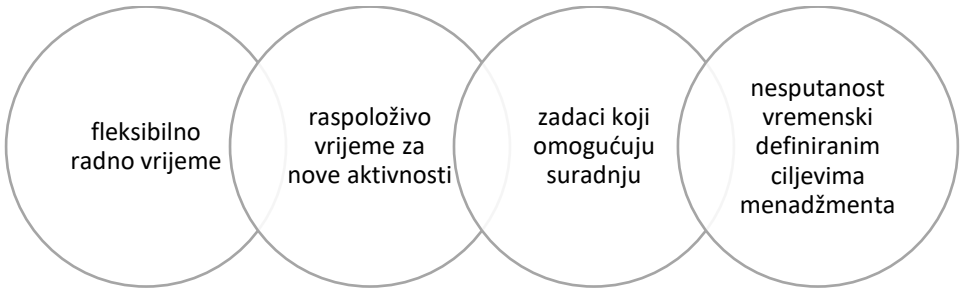
Izvor: prilagođeno prema Horsby et al. (1993:32); Sathe (2003:85-86); Stevenson i Jarillo (1990:24); Kuratko, Morris i Covin (2011:311-312); Kanter (1988:118); Leten i Van Dyck (2012:250-251); Sathe (2003:219-220); de Jong, Parker, Wenekers i Wu (2011:11-20)

2.5.2.4.3. Raspoloživost vremena

Veliko radno opterećenje i fiksno radno vrijeme često sputava zaposlenike, posebno menadžere, prilikom uočavanja prilika, razrade i provedbe ideja (Kuratko, Hornsby i Covin, 2014:39; Hornsby et al., 1993:32). Vrijeme u hiperkonkurentnom i hiperproduktivnom ekosustavu predstavlja dragocjeni resurs nužan za inovativnost i održivu konkurentnost poslovanja (Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:279-280; Kanter, 1988:118; Sathe, 2003:219-220). **Percepcija dostupnosti resursa, pa tako i vremena**, potiče preuzimanje rizika i eksperimentiranje koje vodi inovativnoj aktivnosti (Khandwalla, 1977:426).

Zahrino je istraživanje preduvjeta i rezultata korporativnog poduzetništva potvrdilo jednak doprinos opipljivih i neopipljivih organizacijskih resursa poduzetničkoj aktivnosti (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002:259-260). Neopipljivi su resursi dio specifičnih organizacijskih procesa. Nemogućnost njihove potpune kontrole čini ih jedinstvenima i konkurentno vrijednima (Barney, 1991:117). U namjeri poticanja poduzetništva unutar poslovnih sustava nužno je osigurati **fleksibilno radno vrijeme** i **zadatke koji omogućuju suradnju** s različitim dionicima ekosustava. Tako se omogućuje veća dostupnost raznovrsnih opipljivih i neopipljivih resursa (Hornsby et al., 1993:32).

Khandwalla (2006:6) i Pinchot (1985:9) ističu operativnu slobodu kao važan dio inovativnih procesa i preduvjet superiornog poduzetničkog rezultata. No, poduzetni poslovni sustavi često postavljaju **samonametnute vremenske okvire izvršenja novih aktivnosti što može negativno djelovati na njihov inovativni učinak**. Iako vrijeme predstavlja ograničeni resurs današnjice, za nove je projekte potrebno osigurati **vremenski neopterećeno radno ozračje** u kojem se radni zadaci smatraju oblikom druženja i zabave. U takvom su okružju zaposlenici spremni raditi duže i uložiti više truda i kreativnosti u izvršenje zadataka (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:70).



Slika 57: Čimbenici raspoloživosti vremena poduzetnih zaposlenika

Izvor: prilagođeno prema Kuratko, Hornsby i Covin (2014:39); Hornsby et al. (1993:32); Kuratko, Hornsby i Bishop (2005:279-280); Kanter (1988:118); Sathe (2003:219-220); Hisrich, Peters i Shepherd (2011:70)

2.5.2.4.4. Nagrade

Nagrade se smatraju važnim čimbenikom organizacijske potpore kojim se ohrabruje poduzetnička aktivnost unutar poslovnih sustava. Učinkoviti sustav nagrađivanja pretpostavlja ciljeve, inicijative temeljene na rezultatu, individualnu odgovornost i povratne informacije o izvršenom zadatku. Standardizirani sustav nagrađivanja potiče proaktivnost i inovativnost

zaposlenika (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002:259; Kuratko, Hornsby i Covin, 2014:39; Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:286), stvara izazovno radno ozračje te stavlja naglasak na individualnu odgovornost i mogućnost osobnog postignuća (Hornsy et al., 1993:32).

Nagrade se najčešće promatraju kao odraz uspjeha nove aktivnosti izražen mjerljivim pokazateljima. Priznanje u obliku **zasluženog položaja** u novom pothvatu pokazalo se najboljim motivatorom poduzetnog ponašanja (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:70-73; Hisrich, 1990:217). S druge strane, individualno se nagrađivanje plaćanjem po učinku pokazalo neučinkovitim motivatorom poduzetničke aktivnosti unutar poslovnih sustava. **Individualne novčane nagrade** ograničavaju aktivnosti zaposlenika na zadatke za koje su sigurni da će rezultirati uspjehom. Takvo nagrađivanje ne potiče kreativnost, inovativnost i timski rad potreban za tržišno učinkovitu provedbu ideja. S druge strane, utvrđeno je kako je **nuđenjem dijela profita ili vlasničkog udjela** moguće ohrabriti zaposlenike na proaktivno i inovativno djelovanje te potaknuti timski rad potreban za poboljšanje financijskog rezultata. Takvim se instrumentima nagrađivanja jača samosvijest i odgovornost zaposlenika (Noe et al., 2006:431-436; Garrett, 2010:4-7; Hisrich, 1990:219). **Grupnim poticajima** i timskim nagradama motiviraju se skupine zaposlenika na poduzetničku aktivnost. Grupni poticaji pretpostavljaju objektivnu procjenu financijskog rezultata i nagrađivanje ovisno o financijskom učinku, dok se **timske nagrade** temelje na kvalitativnim procjenama uspješnosti interakcije grupe zaposlenika i njome ostvarenih pogodnosti unutar organizacijske strukture i kulture (Noe et al., 2006:431-436).

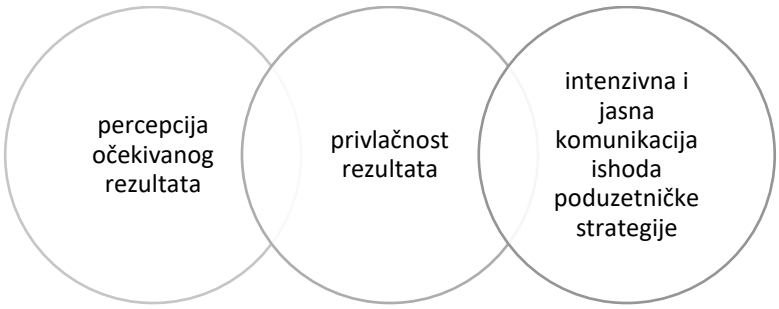
Slika 58: Oblici nagrađivanja poduzetnih zaposlenika

Izvor: prilagođeno prema Hisrich, Peters i Shepherd (2011:70-73); Noe et al. (2006:431-436)

Iako sustav nagrađivanja potiče poduzetne aktivnosti potrebno ga je razlikovati od motivacije. Motivacija podrazumijeva sile koje pokreću zaposlenike na poduzimanje poželjnih aktivnosti

čak i kada one ne vode skoroj nagradi. Proces motivacije, prema Vroomu, podrazumijeva izbor određenog ponašanja ovisan o **percepciji očekivanog rezultata i privlačnosti tog rezultata** (Wright i Noe, 1996:350-352). Utvrđeno kako će pojedinci biti motiviraniji za poduzetničko djelovanje ako su **dosadašnja očekivanja vezana uz ishode poduzetničke aktivnosti ispunjena** (Kuratko, Hornsby i Goldsby, 2004:84-85).

Poduzetnički stav poslovnih sustava gradi se upravljanjem višestrukim organizacijskim faktorima. Instrumenti nagrađivanja nisu dostatan poticaj poduzetničke aktivnosti. Upravljanje poduzetničkim stavom zahtijeva **organizacijsko ozračje potpore koje pretpostavlja brojne opipljive i neopipljive organizacijske faktore** (Covin i Slevin, 1991).



Slika 59: Čimbenici motivacije poduzetnih zaposlenika

Izvor: prilagođeno prema Wright i Noe (1996:350-352) i Kuratko, Hornsby i Goldsby (2004:84-85)

2.5.2.4.5. Niske strukturne barijere

Organizacijska struktura koja omogućava suradnju i slobodan protok informacija među organizacijskim jedinicama potiče razmjenu ideja i znanja potrebnog za poduzetničku aktivnost. No, poduzetnički poticajno organizacijsko ozračje sigurnosti podrazumijeva strukturiranost. Standardizirani obrasci inovativnih procesa i jasna podjela zadataka ubrzava generiranje i provedbu ideja te ohrabruje zaposlenike na inovativno djelovanje. Međutim, organizacijska protočnost je pokretačka snaga inovacije. Njome se potiče kreativnost i osigurava resursnu dostupnost. Ravnoteža jasnih pravila i ograničenja te suradnje i kreativnosti ključ je inovativnog uspjeha (Kuratko, Hornsby i Covin, 2014:39-41).

Mintzberg je opisanu ravnotežu razradio konceptom „regulirane protočnosti organizacije“ koja podrazumijeva sistematičnu protočnost resursa i informacija te kontrolu procesa razmjene i suradnje (Mintzberg, 1979:37-44). U terminologiji poslovne organizacije za navedene se ravnotežne procese poslovnih sustava upotrebljava termin „dinamička ravnoteža“. Odgovarajući na dinamiku ekosustava, organizacije postaju „samoorganizirajući sustavi“ koji se stalno prilagođavaju ekosustavu fluktuirajućim elementima strukture. Tako uspostavljaju ravnotežu između reda i kaosa, standardiziranosti i kreativnosti (Sikavica, 2011:88-89).

Navedeni se zahtjevi organizacijske strukture povezuju s organskom strukturom (Kuratko, Hornsby i Bishop, 2005:279; Miller, 1983:774-776; Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002:269; Sikavica, 2011:422-423; Ireland, Covin i Kuratko, 2009:31; Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:45; Covin i Slevin, 1991) koju obilježava decentralizacija i kompleksnost organizacijskih procesa proizašla iz slobode kreativnog djelovanja skupa pojedinaca različitih znanja i vještina. Njihova znanja i vještine predstavljaju jedinstven resurs organizacije (Russell i Russell, 1992:643). U kompleksnim i decentraliziranim organizacijama nužno je jasno definirati raspon kontrole koji predstavlja formalizaciju aktivnosti organizacije. **Rasponom kontrole određuje se obujam odgovornosti menadžera, tj. broj ljudi za koje je odgovoran jedan menadžer**. Širina raspona kontrole određuje oblik organizacije. Organske organizacije obično imaju nižu i pliću strukturu koju obilježava veći broj samostalnih pojedinaca jasno definiranih prava i obveza za koje su odgovorni jednom menadžeru (Sikavica, 2011:61-64; 422-423). Povećanje raspona radnih obveza i odgovornosti čini poslovni sustav spremnijim na stalne promjene u ekosustavu. Decentralizacijom odgovornosti zaposlenici se potiču na timsko suočavanje s problemima, na taj se način osigurava konkurentna sinteza njihovih vještina (Jennings i Hindle u Katz i Shepherd, 2004:107; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:105).

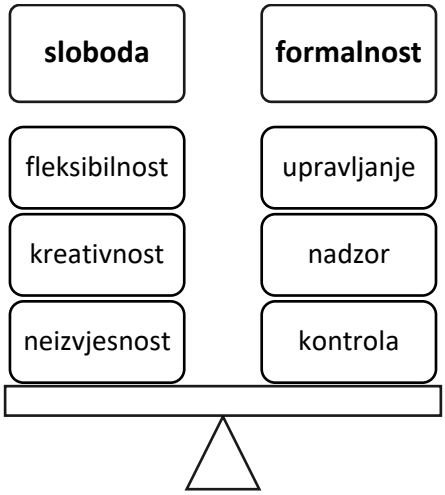
2.5.2.4.6. Formalna kontrola

Poticanje poduzetničke aktivnosti unutar poslovnih sustava podrazumijeva njezino strateško upravljanje, nadzor i kontrolu. Poslovni sustav koji želi uspostaviti poduzetničku kulturu treba definirati postupke njezina razvoja i implementacije. Čak i nakon uspješnog poduzimanja poduzetničkih pothvata, potrebno je osigurati njihovo praćenje. Uspostava evaluacijskog sustava poduzetničkih aktivnosti nužna je za učinkovito upravljanje resursima i strateškim odrednicama poslovanja. U toj namjeri preporučuje se uspostava dugoročnog okvira nadzora i

procjene uspjeha poduzetih pothvata i njima obuhvaćenih aktivnosti. Očekivane rezultate potrebno je specificirati kroz **vremenski okvir, volumen prodaje, profitabilnost i utjecaj na poslovni sustav** (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:72-75; Hisrich, 1990:221). Hisrich (1991:221) smatra kako sustav formalne kontrole i evaluacije treba biti korišten radi poticanja uspješnih i pravovremenog gašenja neuspješnih pothvata. Međutim, profitabilnost pothvata ne smije biti isključivi kriterij vrednovanja uspješnosti. Novi pothvat može biti strateški koristan, iako trenutno nije ekonomski isplativ.

Razvoj novih proizvoda složen je i opsežan proces koji zahtijeva formalizaciju i kontrolu. Jasna strategija i standardizirani okvir razvoja novih proizvoda omogućava integriranje organizacijskih jedinica i njihovih poslovnih funkcija, olakšava delegiranje zadataka i usmjerava timski rad (Kuratko, Morris i Covin, 2011:400-402). Kotler predlaže standardizirani postupak razvoja novih proizvoda koji se sastoji od devet faza koje uključuju procese **prikupljanja, evaluacije i usvajanja ideja**, kao i **postupke poduzimanja i procjene uspjeha novih aktivnosti** (Kotler et al., 2006:589-602).

Međutim, Kanter (1988:108-118) ističe kako resursna ograničenost, stroga hijerarhija odgovornosti koja podrazumijeva uski raspon kontrole, formalizirani kanali razmjene informacija i strateška ograničenost područja inovativnog djelovanja umanjuju inovativne kapacitete poslovnih sustava. Inovativnu aktivnost obilježava neizvjesnost te je potrebno omogućiti stratešku i operativnu prilagodljivost procesa razvoja i provedbe novih aktivnosti. No, resursna, vremenska i administrativna nesputanost poduzetničke aktivnosti može dovesti do financijski i konkurentno neisplativih rezultata. Poduzetno poticajni elementi nadzora i kontrole podrazumijevaju ravnotežu slobode i formalnosti (Covin et al., 2016:1-3; Kuratko, Morris i Covin, 2011:297-310).



Slika 60: Poduzetno poticajna formalna kontrola

Izvor: prilagođeno prema Hisrich, Peters i Shepherd (2011:72-75); Hisrich (1990:221); Covin et al. (2016:1-3); Kuratko, Morris i Covin (2011:297-310)

2.5.2.4.7. Strateški savezi

Strateški savezi identificirani su kao poticajan čimbenik poduzetništva poslovnih sustava koji prelazi organizacijske granice, ali se modelom Antoncica i Hisricha ubraja među faktore organizacije. Oni predstavljaju oblik poslovnih odnosa korisnih za prikupljanje ideja i resursa potrebnih za poduzetničku aktivnost (Antoncic i Hisrich, 2004:527). Bit savezništva je zajedničko korištenje opipljivih i neopipljivih resursa koji uslijed udruženih napora postižu veću tržišnu vrijednost (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:145). Udruživanjem resursa često dolazi do njihovog preoblikovanja i redefiniranja te samim time inovacije (Porter, 2008:479).

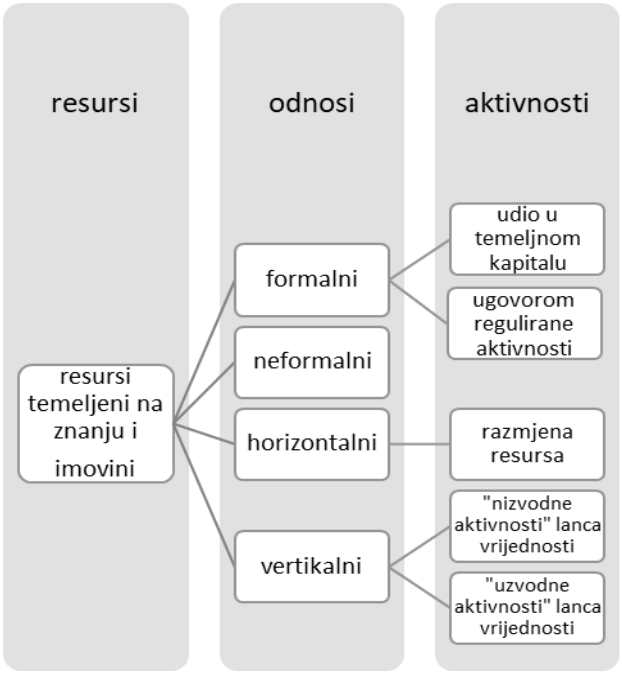
Das i Teng klasificirali su resurse vezane suradničkim odnosom na **resurse temeljene na znanju i imovini**. Resursi temeljeni na znanju uključuju **vještine zaposlenika, tehničke i upravljačke sustave i organizacijske kulture**. Takve organizacijske resurse nije lako definirati, standardizirati i kopirati. Čak ih je teško prilagoditi potrebama suradničkih aktivnosti. Resursi koji pretpostavljaju imovinu zakonski su zaštićeni vlasničkim pravima. Oni uključuju **fizičke resurse** te **financijski i intelektualni kapital na koje poslovni sustav ima pravo vlasništva ili pravo korištenja**. Budući da suradnici ne mogu prisvojiti imovinske resurse matičnog poslovnog sustava, nema opasnosti od njihove zloupotrebe zajedničkim korištenjem. Sukladno navedenom, obje su kategorije resursa teško otuđive i teško se oponašaju

te predstavljaju jedinstvenu konkurentsku prednost. Međutim, zajedničkim se korištenjem oplemenjuju stvarajući nove vrijednosti (Das i Teng, 2000:41-42; Das, 2012:4-5).

Savezi se ubrajaju u organizacijski oblik umrežavanja koji je sve češći odgovor na turbulentnost ekosustava. Resursna raspoloživost, strukturna fleksibilnost i brza sposobnost prilagodbe ekosustavu temeljne su odrednice umreženih organizacija koje svoj suradnički odnos temelje na **formalnim ili neformalnim sporazumima** (Sikavica, 2011:309-311). Formalni savezi mogu podrazumijevati **kapitalni udio ili ugovorni odnos**. Ugovorni odnosi zasnovani na prijenosu vlasničkih prava ne pretpostavljaju značajnu interakciju njihovih dionika. Međutim, formalni se ugovori često koriste kao instrument reguliranja zajedničkih aktivnosti koje zahtijevaju visok stupanj interakcije (Das, 2012:2-3).

Prilikom uspostavljanja suradničkih odnosa poslovni sustav se može odlučiti na vertikalnu ili horizontalnu suradnju, ovisno o vrsti suradničke aktivnosti i njezinu položaju u lancu vrijednosti. Horizontalna suradnja pretpostavlja razmjenu resursa radi stjecanja konkurentnije pozicije na tržištu, dok vertikalna suradnja pretpostavlja zajedničko izvršavanje aktivnosti više ili niže razine lanca stvaranja vrijednosti. Aktivnosti niže razine pretpostavljaju regresivno udruživanje. Uključuju aktivnosti istraživanja i razvoja, dok aktivnosti više razine pretpostavljaju aktivnosti potrebne za komercijalizaciju proizvoda poput aktivnosti marketinške i proizvodne funkcije. Učinkovit vertikalni sustav integracije poslovnih aktivnosti podrazumijeva snažnu vezu s dobavljačima, potrošačima i drugim vezanim subjektima (Rothaermel i Deeds, 2006:434; Sikavica, 2011:306-307; Thompson, Strickland i Gamble, 2008:150-151).

Sklapanje saveza i korištenje njihove prednosti prilikom poduzimanja poduzetničkih aktivnosti resursno je zahtjevan proces za koji je potreban odgovarajući upravljački kapacitet (Rothaermel i Deeds, 2006:450-452; Rothaermel i Deeds, 2004:215-218; Dyer i Singh, 1998:665-666). Prilikom istraživanja utjecaja saveza na poduzetničku aktivnost poslovnih sustava ispitane su različite vrste saveza kao što je **odnos između potrošača i dobavljača, licenciranje, franšizno poslovanje, dijeljenje tehnologije, zajedničko istraživanje i razvoj, udruženi marketinški i proizvodni procesi te zajednički poslovni pothvati** (Antoncic i Hisrich, 2004:531; Das, 2012:1).



Slika 61: Konceptualni okvir strateških saveza

Izvor: prilagođeno prema Rothaermel i Deeds (2006:434), Sikavica (2011:306-311); Thompson, Strickland i Gamble (2008:150-151), Das (2012:2-5), Das i Teng (2000:41-42)

3. Metodologija istraživanja

Analiza utjecaja ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i poduzetničku aktivnost zaposlenika može se okarakterizirati kao primijenjeno istraživanje (Zelenika, 2000:116), poduzeto radi iznošenja prijedloga razvoja organizacijske kulture, strukture, poslovne i nacionalne politike kojima bi se sustavno poticala poduzetnička aktivnost zaposlenika (EEA) na mikro i makroekonomskoj razini te usmjeravala prema razvoju novih proizvoda.

Prilikom istraživanja korištena je kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda prikupljanja primarnih podataka. Promatrana je povezanost niza varijabli koje predstavljaju predmet istraživanja: industrija, ekosustav, organizacijski faktori, EEA. Analizirane su razlike u obilježjima ekosustava, ovisno o industriji i njihova povezanost s organizacijskim faktorima i EEA, pa se može zaključiti kako je riječ o mezoistraživanju (Zelenika, 2000:138; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:14).

Navedene odrednice različitih vrsta istraživanja pretpostavljaju sintezu deduktivnog i induktivnog pristupa (Zelenika, 2000:298-299). Induktivnim pristupom osiguralo se razumijevanje konteksta istraživanja i značenja koje ispitanici pridaju vezanim pojavama koje se istražuju (Zelenika, 2000:295-297; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:3-4). Deduktivnim pristupom zasnovanom na kvantitativnim podacima (Zelenika, 2000:297-298; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:3-4) provjerena je pretpostavka uzročne povezanosti promatranih varijabli.

Korištenjem različitih metoda prikupljanja, analize i interpretacije podataka, postigla se triangulacija kojom se povećala opsežnost i vjerodostojnost rezultata istraživanja (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:23-25).

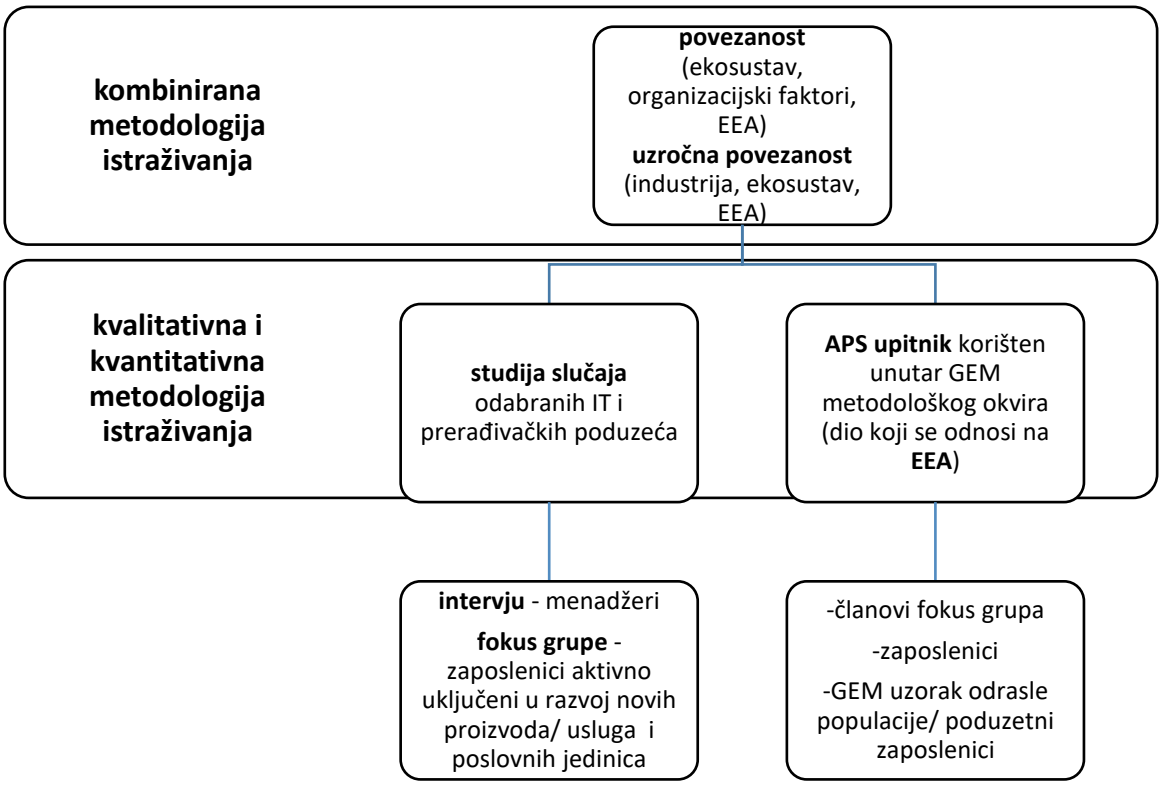
Različiti pristupi prikupljanja podataka specifični su za fenomenologiju, istraživačku filozofiju koja polazi od jedinstvenosti i složenosti istraživanih pojava. U takvoj se vrsti istraživanja pažnja posvećuje svakoj istraživačkoj jedinici i njezinim specifičnim obilježjima koja su određena različitim okolnostima i osobnim utjecajima dionika istraživanja. Prikupljanje multidimenzionalnih podataka zahtijeva različite istraživačke metode i uključenost istraživača usmenim ispitivanjem, a njihova analiza pretpostavlja osobno istraživačko iskustvo (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:2-19)

3.1. Sinteza kvalitativnih i kvantitativnih podataka

U ovom je istraživanju korištena kombinirana metodologija koja pretpostavlja više izvora i vrsta podataka te više metoda njihova prikupljanja (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:23). Kombinirana je kvalitativna i kvantitativna metodologija istraživanja. Iako se razlikuju u istraživačkim odrednicama, kvalitativna i kvantitativna istraživanja često se kombiniraju jer su njihovi rezultati kompatibilni i komplementarni (Zelenika, 2000:124).

Kvalitativno istraživanje uključivalo je studiju slučaja odabranih poduzeća provedenu putem intervjua s menadžerima i fokus grupa sa zaposlenicima. Kvantitativno istraživanje uključivalo je upitnik namijenjen zaposlenicima promatranih poduzeća i slučajnom uzorku odrasle populacije Hrvatske korištenom prilikom GEM istraživanja 2018. godine. Kombiniranjem različitih istraživačkih metoda omogućen je opsežniji uvid u istraživački problem. Poduzetnička aktivnost unutar poslovnih sustava i njezini preduvjeti ne mogu se u potpunosti kvantificirati. Radi izrade prijedloga mjera za poticanje EEA, potrebno je uz kvantitativne pokazatelje uključiti i kvalitativne pokazatelje njezina dinamičnog okvira koji pretpostavlja interakciju različitih faktora ekosustava i organizacije. Ekosustav je odraz percepcije njegovih dionika, a organizacijski faktori ovise o stavu menadžmenta i interakciji zaposlenika. Pokazatelje navedenih varijabli potrebno je promatrati kroz osobni doživljaj i iskustvo. Zato su prilikom njihove analize korištene kvalitativne istraživačke metode.

Utjecaj ekosustava na organizacijske faktore koji potiču EEA, procijenjen je kvalitativnim istraživanjem, analizirajući studijom slučaja povezanost pokazatelja ekosustava, organizacije i EEA. Pritom se nastojalo odgovoriti na pitanje zašto jedna varijabla utječe na drugu, na koji način, putem kojeg mehanizma se odvija utjecaj. Procjena uzročne povezanosti ekosustava i EEA provedena je korištenjem upitnika kao kvantitativnog istraživačkog instrumenta.



Slika 62: Kombinirana metodologija istraživanja utjecaja ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA

Izvor: rad autorice

Poduzeća obuhvaćena studijom slučaja birana su prema kriterijima industrije, sektora vlasništva, veličine, starosti i inovativnosti. Riječ je o namjernom uzorku zasnovanom na odluci istraživačice. Prethodnim je istraživanjima utvrđeno kako se ekosustav poduzeća razlikuje ovisno o industriji kojoj poduzeće pripada (Porter, 1990:78-88; Porter i Stern, 2002:6; Antoncic i Hisrich, 2004:529). Prvim GEM istraživanjem EEA provedenim 2011. godine uočeno je kako je u ekonomijama hrvatske razvojne skupine velika većina EEA (72%) akumulirana unutar struktura privatnoga sektora (Bosma et al., 2013:38), pritom je najznačajniji udio EEA izmjeren u malim i srednjim poduzećima s 10 do 249 zaposlenih (Bosma et al., 2013:40). Također, u skupinu malih i srednjih poduzeća ubraja se 99,7% poduzeća hrvatskoga gospodarstva (Alpeza et al., 2019:14). Inovativnost i starost bili su ključni kriteriji za odabir članova uzorka jer promatranje EEA GEM metodologijom podrazumijeva „inovativnu aktivnost zaposlenika, usmjerenu razvoju novih proizvoda/usluga ili osnivanju novih poslovnih jedinica, poduzeća ili ogranaka za matično poduzeće u protekle tri godine“ (Bosma et al., 2013:7).

Istraživanje je provedeno na uzorku od šesnaest poduzeća privatnoga sektora, osam prerađivačkih i osam IT poduzeća starijih od tri godine, veličine od 10 do 249 zaposlenih koji su u zadnje tri godine razvili novi proizvod/uslugu ili osnovali novu poslovnu jedinicu/podružnicu/ogranak. Odabrane su dvije kontrastne industrije, prerađivačka i IT industrija, različitih obilježja kako bi bilo lakše uočiti utjecaj industrije na ekosustav poduzeća, organizacijske faktore i EEA.

Unutar svakog odabranog poduzeća podaci o ekosustavu, organizacijskim faktorima i EEA prikupljani su putem polustrukturiranog intervjua s menadžerom. Fokus grupama nastojao se postići dublji uvid u osobno iskustvo zaposlenika koji su bili aktivno uključeni u razvoj novih proizvoda/usluga ili osnivanje novih poslovnih jedinica. Pritom se ispitivao proces provedbe poduzetničke aktivnosti i njezine organizacijske odrednice. Na kraju razgovora članovi fokus grupa ispunjavali su dio APS upitnika koji se odnosio na obilježja i intenzitet EEA. Podaci prikupljeni upitnicima namijenjenima članovima fokus grupa pridodani su podacima prikupljenima u kvantitativnom dijelu istraživanja tijekom kojega su istim upitnikom ispitani ostali zaposlenici promatranih poduzeća.

GEM istraživački tim Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku istraživačici je omogućio pristup podacima prikupljenima APS upitnikom provedenim 2018. godine. Analizirani su samo podaci koji su se odnosili na obilježja i intenzitet EEA. Isti su podaci prikupljeni upitnikom namijenjenim zaposlenicima u promatranim poduzećima. Obradom i usporedbom podataka prikupljenih upitnicima namijenjenim zaposlenicima odabranih poduzeća IT sektora i prerađivačke industrije te članovima slučajnog uzorka odrasle populacije Hrvatske, provjerena je pretpostavka o utjecaju ekosustava, posredstvom industrije, na obilježja i intenzitet EEA.

3.2. Kvalitativno istraživanje

Kvalitativna metodologija istraživanja omogućuje razumijevanje istraživanog problema dubljim uvidom u istraživane varijable (Milas, 2005:605-606). U takvom je istraživanju istraživač primarno usmjeren na proces istraživanja, a manje na zaključke koji će kasnije uslijediti. Budući da je naglasak na istraživačkom procesu i razumijevanju značenja dobivenih podataka, istraživanje je opisno, a proces zaključivanja induktivan. Svaki je promatrani slučaj jedinstven i pojedinačno se studiraju njegova specifična obilježja. Potom se vrši usporedba analiziranih slučajeva te se kreativnom sintezom izvode zaključci na razini uzorka istraživanja. Kvalitativno istraživanje zasniva se na pojedinačnim jedinicama uzorka i promatranim varijablama, no pretpostavlja njihovu međuovisnost i interakciju (Miles i Huberman, 1994:5-10; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:18-20; Milas, 2005:574).

3.2.1. Studija slučaja

Studija slučaja podrazumijeva korištenje različitih metoda i višestrukih izvora podataka kako bi se detaljnom analizom pojedinačnih jedinica uzorka istražio određeni problem. U takvoj je analizi pažnja usmjerena na kontekst i interakciju istraživanih varijabli što zahtijeva holistički pristup promatranja (Zelenika, 2000:338).

Studija slučaja kao metoda prikupljanja podataka pogodna je za utvrđivanje povezanosti promatranih čimbenika istraživanja jer se pomoću nje analizira niz varijabli koje predstavljaju predmet istraživanja (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:97). Kvalitativne metode istraživanja omogućuju spoznaju tijeka odvijanja promatranih događaja i vezanog ponašanja njihovih nositelja, spoznaju percepcije ispitanika, razumijevanje posebnih okolnosti vezanih za predmet istraživanja i načina na koje one utječu na ispitanike, uočavanje neočekivanih i nepredvidljivih pojava (Milas, 2005:573-574).

Polazeći od jednakih pretpostavki, logike povezivanja podataka i kriterija interpretiranja rezultata potrebno je promatrati više slučajeva. Osnovni kriterij odabira slučajeva je bogatstvo informacija o obilježjima istraživanih varijabli (Zelenika, 2000:338; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:94-95). Unatoč usmjerenosti na jedinstvenost svakog slučaja i njegov osobni obrazac povezanosti promatranih varijabli, veći broj slučajeva ne može se uspoređivati bez poopćavanja koje podrazumijeva uspostavljanje zajedničkih obrazaca i

elemenata promatranja. Tek usporedbom više sličnih slučajeva mogu se izvesti općeniti zaključci (Milas, 2005:606).

U ovom su istraživanju unutar studije slučaja korišteni polustrukturirani intervju i fokus grupa kao osnovne metode prikupljanja podataka. Upitnik koji je služio kao vodič za provedbu intervjua nalazi se u prilogu 1, a vodič za razgovor u fokus grupama u prilogu 2 ovoga rada. Unatoč standardiziranim instrumentima prikupljanja podataka, istraživačica se u promatranim poduzećima načinom ispitivanja prilagođavala specifičnim okolnostima radi boljeg upoznavanja istraživanih pojava. Dodatnim pitanjima i uključivanjem većeg broja ispitanika, kao i spontanim korištenjem tehnike promatranja, omogućen je „dublji" uvid u pojedini problem i kontekstualni okvir promatranih varijabli. Zelenika (2000:353) naglašava važnost prilagodljivosti, snalažljivosti i spontanosti istraživača u kvalitativnim istraživanjima.

3.2.1.1. Intervju

U kvalitativnom istraživanju intervju se smatra znanstvenim razgovorom čiji je cilj prikupljanje znanstveno korisnih podataka. Intervju pretpostavlja osobni kontakt između ispitivača i ispitanika te samim time fleksibilnost i širinu istraživanja potrebnu za analizu jedinstvenih obilježja društvenih pojava. No, metoda intervjuiranja je vrlo slična metodi anketiranja, poglavito ako je riječ o standardiziranom intervjuu. Standardizacija pretpostavlja formalnu i sadržajnu razrađenost unaprijed pripremljenim pitanjima. Takav je način ispitivanja uobičajen prilikom ekstenzivnih istraživanja kojima se provjeravaju istraživačke pretpostavke. Standardizirani je intervju najpogodniji oblik ispitivanja razgovorom radi provjeravanja pretpostavki (Zelenika, 2000:339-353; Milas, 2005:585-598).

U ovom je istraživanju korišten upitnik kao vodič za provedbu intervjua. Prilikom sastavljanja upitnika istraživačica se vodila primjerom polustrukturiranog upitnika za provedbu intervjua iz Priručnika za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:109-110). Pritom se svako pitanje odnosilo na određeni pokazatelj, a pokazatelj na varijablu koja predstavlja predmet istraživanja. Tako je istraživački instrument učinjen pogodnim za provjeravanje istraživačkih pretpostavki i odgovaranje na istraživačka pitanja.

Standardiziranost procesa ispitivanja i polustrukturiranost upitnika osigurana je korištenjem zatvorenih pitanja koja su uključivala dihotomiju i višestruki izbor te 5-stupanjskih mjernih ljestvica. Osobnim je kontaktom i otvorenim pitanjima kao pretpostavkom intervjua, omogućena prilagodba specifičnim okolnostima nužna prilikom istraživanja društvenih pojava.

Nakon definiranja pitanja unutar zadanog istraživačkog okvira provedeno je preliminarno istraživanje na pilot uzorku. Osnovni kriterij za odabir članova pilot-uzorka bilo je iskustvo upravljanja malim i srednjim poduzećima prerađivačke industrije i IT sektora u kojima su provođene inovativne aktivnosti. Sukladno navedenim kriterijima intervjuirana su dva menadžera IT poduzeća i dva menadžera poduzeća prerađivačke industrije.

Slijedeći njihove sugestije promijenjen je redoslijed pitanja unutar određene skupine promatranih varijabli te su dodatno pojašnjeni nejasni pojmovi. Također je, sukladno utvrđenim nejasnoćama ispitanika pilot-uzorka, odlučeno koristiti opisne i numeričke 5-stupanjske ljestvice stavova o obilježjima pokazatelja istraživanih varijabli.

Termin „ekosustav“ bio je nerazumljiv za većinu ispitanika obuhvaćenih preliminarnim istraživanjem i izazivao je česte rasprave. Zato je u upitniku za provođenje intervjua i vodiču za razgovor u fokus grupama korišten termin „okružje“. Radi toga umjesto termina „poslovni sustav“, kojim je u teorijskom okviru naglašena važnost interakcije organizacijske strukture, kulture i poslovne politike prilikom poticanja poduzetničke aktivnosti zaposlenika, korišten termin „poduzeće“ s posebno istaknutim elementima organizacijske strukture, kulture i poslovne politike.

Intervjuom su otklonjeni uobičajeni nedostatci ankete kao standardiziranog instrumenta istraživanja. Svi ispitanici nisu jednake razine i vrste obrazovanja te ne mogu razumjeti sva postavljena pitanja. Prilikom usmenog ispitivanja istraživačica je pojasnila nejasna pitanja i tako osigurala vjerodostojnost dobivenih odgovora. Napomenama u upitniku koji je služio kao vodič za provedbu intervjua dodatno je objašnjen svaki sporni pojam. Indirektnim i dodatnim pitanjima otklonjene su barijere društvenih standarda i vezanih društveno prihvatljivih odgovora. Također, uvodnim razgovorom s ispitanicima napomenuta je obveza anonimnosti istraživačkog postupka i naglašeno je kako se ispitivanje provodi radi traženja mišljenja o određenom problemu. Na taj se način nastojala osigurati sloboda i spontanost razgovora.

Takva je vrsta ispitivanja definirana kao neutralno anketiranje koje podrazumijeva standardizirani postupak istraživanja u opuštenoj atmosferi. Fizičkom pojavom i ponašanjem ispitivač može potaknuti ispitanika na iskrene i opsežne odgovore (Zelenika, 2000:340-351; Milas, 2005:447-468). Srdačnim i prijateljskim odnosom osiguralo se povjerenje ispitanika i spremnost na sudjelovanje u prilično opsežnom i detaljnom ispitivanju kojim su obuhvaćene varijable ekosustava, organizacije i EEA.

3.2.1.2. Fokus grupa

U metodologiji istraživačkog rada fokus grupe se smatraju grupnim intervjuima (Zelenika, 2000:350). Za razliku od standardiziranog intervjua, intervju fokus grupa podrazumijeva nestrukturirani razgovor s grupom ispitanika. Unatoč nestrukturiranosti ispitivanja, za učinkoviti razgovor u fokus grupi potrebno je izraditi nacrt ispitivanja koji većinom sadrži otvorena pitanja i podsjetnike na ključne varijable istraživanja. Pitanja se odlikuju jednostavnošću i logikom neusiljenog slijeda razgovora. Nestrukturiranost osigurava neformalnost i otvorenost, a grupno ispitivanje razgovor i interakciju. Interakcijom ispitanika mogu se prikupiti opsežni podaci o istraživanom problemu. Za postizanje željene pozitivne interakcije važan je homogeni sastav fokus grupa. Također je ključna mogućnost upravljanja neformalnim razgovorom. S tim ciljem ne preporučuje se uključivanje više od deset članova u grupni razgovor (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:112-113; Milas, 2005:590-591).

U provedenom se istraživanju homogenost osigurala grupiranjem ispitanika iste razine odgovornosti. Kriterij izbora članova fokus grupa bila je aktivna uključenost zaposlenika u pripremu i provedbu novih aktivnosti, a u grupu su birani tehnikom „snježne grude“ (Milas, 2005:593-594). Prema preporuci intervjuiranih menadžera, sukladnoj jasno izraženom kriteriju vodeće uloge u provedbi novih aktivnosti, zaposlenici su zamoljeni za sudjelovanje u grupnom razgovoru. Predstavljanjem istraživačice, objašnjenjem svrhe istraživanja, načina i kriterija njihova izbora, kao i jamstvom anonimnosti pokušala se osigurati neformalna atmosfera i interakcija zaposlenika potrebna za dublji uvid u istraživani problem.

Uslijed provedbe kvalitativnog dijela istraživanja fokus grupama, istraživačica se uvjerila u vjerodostojnost Kruegerove podjele članova fokus grupa na stručnjake, dominantne sugovornike, sramežljive sugovornike i brbljIvce (Milas, 2005:596). Neke se ispitanike unatoč

stalnoj animaciji nije moglo navesti na sudjelovanje u razgovoru. Drugi su ispitanici puno pričali, ali su usmjeravali tijek razgovora prema istraživački nebitnim temama. Sudionici koji su pokazivali razumijevanje postavljenih pitanja i stručnost uslijed odgovora bili su dragocjen izvor informacija. Na takve je pojedince neminovno bila primarno usmjerena istraživačka pažnja, uz nužnu obzirnost prema ostalim članovima grupe.

3.2.2. Obrada i analiza kvalitativnih podataka

Na početku kvalitativnog istraživanja sukladno preuzetom teorijskom okviru izrađuje se nacrt istraživanja kojim se izdvajaju istraživačka pitanja, varijable i njihovi odnosi. Kako se na taj način sažima i klasificira istraživačka građa, nacrt se smatra analitičkim instrumentom. Radi lakše obrade podataka uslijed izrade nacrta istraživanja određenim skupovima istraživanih elemenata pridružuju se kodovi. Analiza kvalitativnih podataka počinje prikupljanjem podataka i bilježenjem razmišljanja istraživača o istraživanim pojavama. Proces prikupljanja podataka i analize nalaze se u interakciji. Prikupljanje i bilježenje podataka utječe na analizu i obrnuto. Prilikom ispitivanja i promatranja dolazi se do zaključaka koji mogu promijeniti daljnji tijek prikupljanja podataka. Podaci se pregledno i sažeto upisuju unutar matrica, tablica ili skica. Usporedbom transparentno prikazanih podataka mogu se uočiti zajednički obrasci promatranih varijabli i iznositi zaključci o promatranim pojavama unutar odabranog uzorka. Definirane je zaključke potrebno usporediti s teorijskim okvirom na kojem je istraživanje zasnovano.

Opisani se proces prikupljanja, sažimanja, prikaza i interpretacije podataka odvija u kružnom interaktivnom slijedu. Nakon usporedbe zaključaka s početnim teorijskim postavkama, neke je varijable potrebno dodatno provjeriti ili detaljnije prikazati. Stalna provjera, usporedba i sažimanje omogućuje nove spoznaje koje mogu izmijeniti proces analize i dovesti do novih zaključaka (Miles i Huberman, 1994:10-12; Milas, 2005:601-608).

Slika 63: Interaktivni proces analize kvalitativnih podataka

Izvor: prilagođeno prema Miles i Huberman (1994:10-12); Milas (2005:601-608)

3.3. Kvantitativno istraživanje

Kvalitativna i kvantitativna metodologija istraživanja razlikuju se u istraživačkoj filozofiji te posljedično u načinu prikupljanja i analize podataka, kao i opisu dobivenih rezultata. Kvantitativna istraživanja služe provjeri hipoteza i teorije na kojoj su hipoteze utemeljene. Zato su kvantitativni istraživački instrumenti oblikovani tako da osiguraju objektivnost, pouzdanost i mogućnost poopćavanja što nužno pretpostavlja korištenje brojeva. U kvantitativnom istraživanju strogo je odvojen proces prikupljanja od procesa analize podataka. Zato su kvantitativna ispitivanja nefleksibilna, ali resursno učinkovita. Kvantitativnu metodologiju odlikuje racionalnost, pouzdanost i objektivnost, rigidna metodologija i uzak istraživački fokus (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2011:16-18).

U kvantitativnom dijelu provedenoga istraživanja korišten je GEM-ov upitnik odrasle populacije (APS – Adult Population Survey), dio koji se odnosi na EEA. Na taj je način posredstvom industrije ispitan utjecaj ekosustava na obilježja i intenzitet EEA.

3.3.1. Upitnik odrasle populacije

GEM projekt pruža uvid u trenutne pokazatelje poduzetničke aktivnosti određene nacionalne privrede. Bazira se na strukturiranim upitnicima (APS i NES) kojima se na godišnjoj razini ispituje odrasla populacija i skupina odabranih stručnjaka promatrane privrede. Tako se mjere

stope poduzetničke aktivnosti tijekom različitih faza poduzetničkog procesa te se procjenjuju obilježja, motivi i ambicija poduzetnika, stavovi društva prema poduzetništvu te percepcija ekosustava poduzetniče aktivnosti odabranih stručnjaka (Bosma et al., 2017:7-19).

GEM model predstavlja sintezu ranijih istraživačkih pokušaja i iz njih proizašlih istraživačkih instrumenata. Tako je APS upitnik rezultat istraživačkih spoznaja nastalih uslijed procesa istraživanja potrošačkih stavova upitnikom provedenim u SAD-u 1993. godine i Panel-istraživanja poduzetničke dinamike (US Panel Study of Entrepreneurial Dynamics - PSED) započetog 1998. godine (Bosma et al., 2005:209).

Kako bi bio reprezentativan APS uzorak, prema dogovoru začetnika i voditelja GEM istraživačkog projekta, treba obuhvaćati minimalno 2 000 ispitanika u svakoj zemlji. Uzorak se utvrđuje slučajnim izborom članova odrasle populacije pojedine zemlje. Preporučuje se ispitivanje članova populacije od 18 do 99 godina, no ako demografska struktura stanovništva onemogućava korištenje preporučenog starosnog ranga, u istraživanje se uključuju ispitanici od 18 do 64 godine. Potrebno je uzeti u obzir i zemljopisnu distribuciju članova uzorka. Uzorak mora uključivati stanovnike svih regija promatrane zemlje te odgovarati populaciji po rodnom i obrazovnom kriteriju. Iz uzorka su isključeni stanovnici s registriranim privremenim boravištem u zemlji, pripadnici vojnih snaga, osobe lišene poslovne sposobnosti poput mentalnih bolesnika ili zatvorenika. Međutim, radno neaktivni pripadnici društva poput umirovljenika, studenata i domaćica uključeni su u istraživanje. Prikupljanje podataka APS upitnikom u većini se zemalja odvija telefonski. Ako je loša telekomunikacijska infrastruktura i ako je manje od 85% kućanstava uključeno u telekomunikacijsku mrežu, ispitivanje se odvija usmenim putem (Bosma et al., 2017:25-27).

Temeljna pitanja APS upitnika nisu promijenjena od 2001. godine. Međunarodna standardiziranost i istoznačnost instrumenata istraživanja omogućava jednostavnost njihove primjene i višekratnu analizu (Bosma et al., 2017:20-21). Prilikom sastavljanja upitnika osnovni kriterij bila je jasnoća pitanja i izbjegavanje mogućeg kulturološkog utjecaja na odgovore. Zato su pitanja uglavnom dihotomna te se izbjegavalo korištenje višestupanjskih skala (Bergmann, Mueller, Schrettle, 2013:7-8).

Od 2010. godine uvelike je poboljšana kvaliteta APS istraživanja pojednostavljivanjem strukture upitnika. Umjesto utvrđivanja razine slaganja s navedenim tvrdnjama koristi se zatvoreni oblik pitanja. Napomenama za ispitivače i objašnjenjem svrhe svakog pitanja

uključenog u APS ispitivanje smanjuje se mogućnost pogreške uslijed prevođenja. Uvođenjem eliminacijskih pitanja poboljšala se učinkovitost istraživačkog procesa. Upitnik uključuje skupove pitanja kojima se ispituju percipirane poduzetničke prilike, vještine i težnje početnih i novih poduzetnika (Bosma et al., 2017:49).

APS se sastoji se od pet skupina pitanja. Prva skupina je sačinjena od pitanja namijenjenih svim ispitanicima slučajnog uzorka odrasle populacije. Pitanja se odnose na njihovu uključenost u poduzetničku aktivnost u ulozi poduzetnika početnika, vlasnika „odraslog poduzeća“, neformalnog investitora, poduzetnika koji prekida poduzetničku aktivnost i onog koji izražava namjeru pokretanja poslovnog pothvata u budućnosti. Prvo se postavljaju eliminacijska pitanja među koja su uključena i pitanja vezana uz percepciju pojedinaca poput straha od neuspjeha. Radi otklanjanja mogućih jezičnih i kulturoloških barijera te postizanja veće brzine i manjih troškova ispitivanja, sva su uvodna pitanja dihotomna. Ispitanici koji izraze pripadnost nekom od navedenih oblika poduzetništva odgovaraju na sljedeći skup pitanja. Prva skupina pitanja odnosi se na namjeru poduzetničkog djelovanja i početak poduzetničke aktivnosti. Pitanja su vezana uz oblik i vrstu početne poduzetničke aktivnosti te percepciju i obilježja poduzetnika. Druga skupina pitanja sličnog je sadržaja i obilježja, ali se odnosi na postojeće poduzetničke pothvate i njihove pokretače/upravitelje. Treća skupina pitanja usmjerena je na poduzetnike koji su prekinuli poduzetničku aktivnost tijekom posljednjih dvanaest mjeseci. Pitanja se uglavnom odnose na razloge prekida poslovanja. Četvrta skupina pitanja uključuje neformalne investitore koji se ispituju o uloženom iznosu, odnosu s primateljem financijskih sredstava te očekivanom povratu uloženog. Petim se setom pitanja ispituje poduzetnička aktivnost zaposlenika (Bergmann, Mueller, Schrettle, 2013:8-10).

Od 2011. godine temeljnim se skupovima pitanja često dodaju pitanja od posebnog istraživačkog interesa, kao što je EEA, čiji se odgovori prezentiraju specijalnim godišnjim izvještajima (Bosma et al., 2017:49; Bosma, 2012:14-15).

Slijedeći APS obrazac ispitivanja i u ovom su istraživanju ispitanici usmeno anketirani ili je anketiranje provedeno uz prisutnost istraživačice. Tako su otklonjeni prije navedeni nedostatci ankete kao mjernog instrumenta te je osigurana veća vjerojatnost odgovora. Uzorak ispitanika nije bio slučajan kao u GEM metodološkom okviru nego namjeran. Ispitani su zaposlenici poduzeća koja su promatrana studijom slučaja. Prilikom ispitivanja koristio se skup APS pitanja namijenjen zaposlenicima. Prva skupina pitanja upitnika ovoga istraživanja odnosila se na demografska obilježja zaposlenika. Druga je skupina pitanja bila vezana uz oblik uključenosti

zaposlenika u nove aktivnosti. Pitanja druge skupine bila su eliminacijska, njima se utvrđivala poduzetnost zaposlenika. Prema GEM metodologiji poduzetni zaposlenici su oni zaposlenici koji su u posljednje tri godine bili uključeni i imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti (Bosma et al., 2013:7). Kvantitativnim istraživanjem ocjenjivala su se obilježja i intenzitet EEA. Zato su promatrani samo odgovori zaposlenika koji su klasificirani kao poduzetni zaposlenici, aktivno uključeni u poduzetničku aktivnost unutar matičnog poduzeća. Potom je ispitan intenzitet EEA te obilježja i očekivanja rasta najznačajnije nove aktivnosti poduzete tijekom posljednje tri godine. Zadnjim skupom pitanja ispitani su psihološki čimbenici poduzetnih zaposlenika, njihove poduzetničke namjere i težnje (percipirane sposobnosti, prilike, strah od neuspjeha, ambicije) i percipirani stav društva prema poduzetništvu. Pitanja su svrstana u upitnik tehnikom lijevka. Početna su pitanja bila općenitog karaktera, potom se prešlo na nešto specifičnija i društveno osjetljiva pitanja. Upitnik namijenjen zaposlenicima promatranih poduzeća nalazi se u prilogu 3 ovoga rada.

3.3.2. Obrada i analiza kvantitativnih podataka

Podaci prikupljeni anketiranjem zaposlenika promatranih poduzeća unijeti su u Microsoft Excel tablice. Ustupljena GEM baza podataka prikupljenih APS upitnikom 2018. godine također je bila dostupna u Excel obliku.

Posebno su analizirani podaci prikupljeni upitnikom u poduzećima prerađivačke industrije i IT industrije te potom isti podaci prikupljeni na slučajnom uzorku odrasle populacije Hrvatske. Uzorak zaposlenika IT poduzeća činilo je 134 ispitanika, a u prerađivačkim poduzećima 118 ispitanika. Iako su studijom slučaja promatrana prerađivačka poduzeća imala veći broj zaposlenih, zaposlenici nisu bili voljni sudjelovati u istraživanju. Prilikom obrade podataka prikupljenih na slučajnom uzorku odrasle populacije Hrvatske u obzir su uzeti samo ispitanici koji su potvrdili status zaposlenosti, njih 1 366.

Prilikom procjene obilježja i intenziteta EEA, u obzir je uzeta šira definicija EEA koja podrazumijeva zaposlenike koji su u posljednje tri godine bili uključeni i imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti koja pretpostavlja razvoj novih proizvoda/usluga i osnivanje novih poslovnih jedinica, podružnica i ogranaka (Bosma et al., 2013:7). Zaposlenika s navedenim obilježjima u IT skupini ispitanika bilo je 31 od 134 (23,13%), a u skupini 118 ispitanih zaposlenika prerađivačkih poduzeća 29 (24,57%). U GEM uzorku koji je brojao 1366

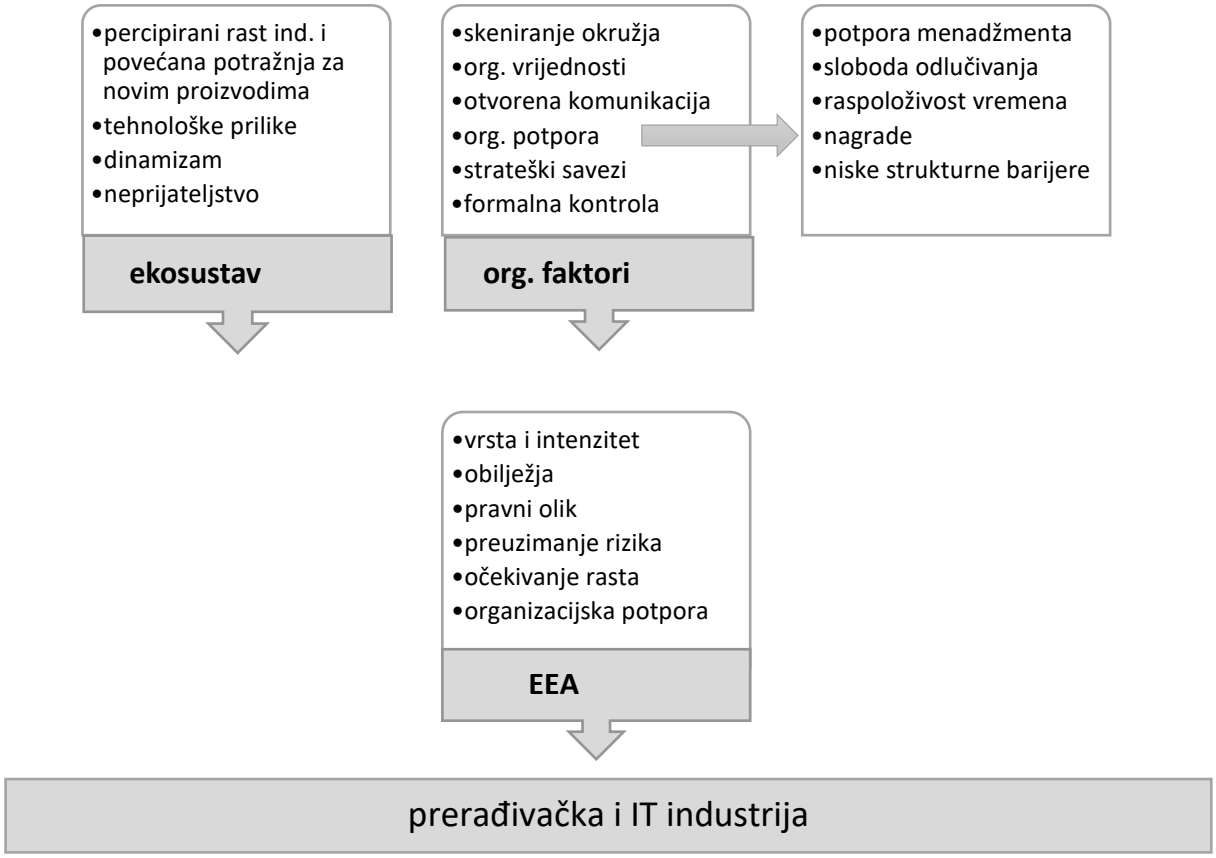
zaposlenih ispitanika, 128 ispitanika (9,37%) udovoljavalo je kriterijima navedenima u široj definiciji EEA. Manji udio poduzetnih zaposlenika u GEM uzorku može se objasniti činjenicom kako su u ovom istraživanju anketirani zaposlenici poduzeća koja su namjerno odabrani u uzorak prema kriteriju inovativnosti. Stoga je razumljivo da je u takvim poduzećima veći udio zaposlenika koji su aktivno sudjelovali u pripremi i provedbi novih aktivnosti. Njihov broj, 31 zaposlenik u osam IT poduzeća i 29 zaposlenika u osam prerađivačkih poduzeća, ekvivalentan je nalazima kvantitativnog istraživanja kojim je u sva tri promatrana uzorka ispitanika utvrđena srednja vrijednost od tri zaposlenika koja imaju ili su imali vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti u poduzeću.

Prilikom analize kvalitativnih pokazatelja promatranih GEM varijabli korištena je relativna frekvencija, a prilikom analize kvantitativnih pokazatelja aritmetička sredina, medijan, standardna devijacija i koeficijent varijacije.

Procijenjena obilježja i intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika iskazana su postotnim udjelom ispitanika koji su se izjasnili o njima (%EEA).

4. Rezultati kvalitativnog istraživanja

Prilikom obrade podataka prikupljenih intervjuima i fokus grupama, svakom je pitanju pridružen odgovarajući kod. Pitanja su se odnosila na pokazatelje istraživanih varijabla koje su klasificirane i kodirane. Varijable su svrstane u skupine ekosustava (EKOSUS, EKOSUSIT), organizacije (ORG, ORGIT) i poduzetničke aktivnosti zaposlenika (EEA, EEAIT) i promatrane ovisno o industriji. Ekosustav prerađivačkih i IT poduzeća uključivao je dinamizam (DINAMOKRUŽ), neprijateljsko okružje (NEPRIJOKRUŽ), tehnološke prilike (TEHPRIL), percipirani rast industrije (PERCRASTIND) i povećanu potražnju za novim proizvodima (POTRAŽNOVP). Faktori prerađivačkih i IT organizacija odnosili su se na pokazatelje organizacijske potpore (ORGPOT), organizacijskih vrijednosti (ORGVRIJ), otvorene komunikacije (OTVORKOM), formalne kontrole (FORMKONTROL), skeniranja okružja (SKENOKRUŽ) i broja saveza (STRATSAVEZ). Poduzetnička aktivnost zaposlenika promatrana je kroz vrstu, obilježja i intenzitet najznačajnije nove aktivnosti (EEA-INOVAKTZNAČ), pravni oblik (EEA-PRAVNOBLIK), preuzimanje rizika (EEA-OSOBRIZIK), očekivanje rasta (EEA-PERCRAST) te organizacijsku potporu (EEA-POTPORA). Demografska obilježja, obilježja zanimanja, percepcija i namjere poduzetnih zaposlenika ispitane su APS upitnikom kao instrumentom kvantitativnog istraživanja. U pitanja APS upitnika uvrštena su i pitanja vezana uz preuzimanje rizika i očekivanje rasta čiji su pokazatelji detaljnije i dublje, kontekstualno, ispitani kvalitativnim instrumentima istraživanja. Među pitanja intervju vezana uz EEA uključeno je pitanje kojim se prema GEM metodologiji mjeri intenzitet EEA (EEA-ILRZNAČ): Koliko ljudi je imalo ili ima vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti provedene tijekom posljednje tri godine? Istraživačica je odlučila navedeno pitanje uključiti u kvalitativno istraživanje kako bi se istražila moguća razlika u percepciji ispitanika na vodećim upravljačkim funkcijama i poduzetnih zaposlenika. Uz GEM istraživanjem predviđeno pitanje o intenzitetu EEA, istraživačica je u intervju uključila i dodatna pitanja koja omogućuju širu prizmu promatranja intenziteta EEA (EEA-INOVAKT, EEA-ILR). Njima je istražen ukupan broj novih aktivnosti provedenih u promatranim poduzećima tijekom posljednje tri godine i broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu prilikom razvoja tih aktivnosti.



Slika 64: Klasificiranje analiziranih varijabli i njihovih pokazatelja

Izvor: rad autorice

Prikaz kodiranih pitanja, varijabla i njihovih pokazatelja nalazi se u prilogu 4 rada.

Nakon kodiranja i klasificiranja prikupljeni su podaci sažimani i upisivani u matrice pomoću kojih su se povezivali i poopćavali.

Matrice korištene za analizu prikupljenih podataka o ekosustavu, organizaciji i EEA nalaze se u prilozima rada. U prilozima 5 i 6 nalaze se matrice korištene za analizu pokazatelja ekosustava. Prilozi 7 i 8 obuhvaćaju matrice za analizu organizacijskih faktora, a 9 i 10 matrice za analizu obilježja EEA.

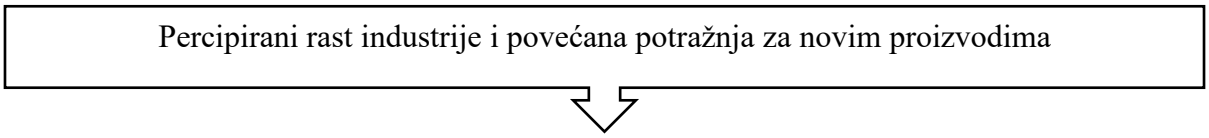
Obilježja slikom 64 prikazanih pokazatelja ekosustava, organizacijskih faktora i EEA procjenjivala su se otvorenim pitanjima, zatvorenim pitanjima i mjernim ljestvicama. Korištene su 5-stupanjske ljestvice u kojima je brojem 5 označen izrazito pozitivan stav prema promatranom obilježju pokazatelja istraživane varijable, brojem 4 umjereno/djelomično

pozitivan stav, brojem 3 neutralan stav, brojem 2 umjereno/djelomično negativan stav, a brojem 1 izrazito negativan stav ili nepostojanje promatranog obilježja.

Nalazi promatranih pokazatelja ekosustava, organizacijskih faktora i EEA označeni su kvantitativno i kvalitativno, sažetim opisima i brojkama koje predstavljaju najučestalije stavove ispitanika o analiziranim obilježjima pokazatelja istraživanih varijabli. Analizirani kvantitativni pokazatelji označeni su središnjom vrijednošću distribucije prikupljenih podataka

4.1. Ekosustav

Analizirani pokazatelji varijable ekosustava obuhvaćali su percipirani rast industrije, povećanu potražnju za novim proizvodima, tehnološke prilike, dinamizam i neprijateljstvo. Prema modelu Antoncica i Hisricha, zasnovanom na Zahrinim postavkama multidimenzionalnog koncepta pogodnosti ekosustava, svi navedeni pokazatelji ekosustava smatraju se poduzetnički poticajnima.



Menadžeri prerađivačke industrije većinom smatraju industriju umjereno rastućom te predviđaju njezin umjereni rast u sljedećih pet godina. Prilikom percepcije potražnje za novim proizvodima podijeljenog su mišljenja. Polovica intervjuiranih menadžera smatra potražnju za novim proizvodima umjereno velikom, a polovica izrazito velikom. Većina ih predviđa umjereno veliku potražnju za novim proizvodima u budućnosti. Menadžeri prerađivačke industrije definiraju industriju u kojoj posluju kao industriju u sazrijevanju. S druge strane, **menadžeri IT sektora** percipiraju sadašnji i budući izraziti rast industrije. Potražnju za novim proizvodima percipiraju izrazito velikom i rastućom, i sadašnju i buduću. Oni također definiraju IT industriju kao industriju u sazrijevanju.

Tablica 3: Pokazatelji percipiranog rasta industrije i povećane potražnje za novim proizvodima

rast industrije	budući rast industrije	potražnja za novim proizvodima	potražnja za novim proizvodima u budućnosti	životni ciklus industrije
IT industrija				
5 – izrazito rastuća	5 – izrazito će rasti	5- izrazito velika	5- izrazito velika	industrija u sazrijevanju
prerađivačka industrija				
4 – umjereno rastuća	4 – umjereno će rasti	4/5- izrazito/ umjereno velika	4- umjereno velika	industrija u sazrijevanju

Izvor: rad autorice

Tehnološke prilike

Ispitani menadžeri prerađivačke industrije smatraju kako industrija u kojoj posluju zahtijeva umjereno veliki obujam aktivnosti I&R. S druge strane, menadžeri IT sektora percipiraju potrebu za izrazito velikim obujmom aktivnosti I&R. U IT poduzećima aktivnosti I&R provode se uglavnom unutar organizacijskih struktura, a u prerađivačkim poduzećima izvan organizacijskih okvira. **Menadžeri prerađivačkih poduzeća** percipiraju djelomičnu slobodu prijenosa tehnoloških rješenja u industriji. Unutar organizacijskih struktura prerađivačkih poduzeća ne postoji značajna suradnja između zaposlenika i provoditelja aktivnosti I&R. Ispitani menadžeri prerađivačke industrije izrazili su uglavnom neutralan stav o potrebi korištenja nove tehnologije (ni velika, ni mala potreba), potražnji za proizvodima nove tehnologije (ni velika, ni mala potražnja) i prilikama za tehnološkom inovacijom (ni malo, ni puno prilika). **Menadžeri IT poduzeća** uočavaju izrazito veliku potrebu za korištenjem nove tehnologije i izrazito veliku potražnju za proizvodima nove tehnologije, kao i izrazito puno prilika za tehnološkom inovacijom. Njihovi su stavovi o slobodi prijenosa postojećih tehnoloških inovativnih rješenja podijeljeni. Četvero IT menadžera percipiralo je izrazitu slobodu, a četvero djelomičnu slobodu prijenosa postojeće tehnologije u industriji. Uočenu sputanost slobodnog prijenosa ispitanici su objasnili patentnim pravima i nedostatkom financijskih sredstava potrebnih za njihovo korištenje.

Tablica 4: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika

obujam aktivnosti I&R	sloboda prijenosa tehnoloških rješenja	potreba za novom tehnologijom	potražnja za proizvodima nove tehnologije	prilike za tehnološkom inovacijom
IT industrija				
5-izrazito veliki obujam	4/5 – izrazita do djelomična sloboda	5- izrazito velika potreba	5- izrazito velika potražnja	5- izrazito puno prilika
prerađivačka industrija				
4-umjereno veliki obujam	4- djelomična sloboda	3 – ni velika ni mala potreba	3 – ni velika ni mala potražnja	3- ni malo ni puno prilika

Izvor: rad autorice

Dinamizam

Većina ispitanih **menadžera prerađivačkih poduzeća** izrazila je neutralan stav prema obujmu tehnoloških, demografskih, zakonskih i konkurentnih promjena, veću su pozornost posvećivali gospodarskim promjenama, smatrajući ih umjereno velikog obujma. Njihov stav o obujmu promjena broja konkurenata i konkurentne strukture bio je vrlo raznolik, kretao se od percepcije izrazito velikih promjena do tvrdnje o nepostojanju konkurencije, iako je dominirao neutralan stav. Ocijenjujući sveukupan obujam promjena u okružju, među menadžerima prerađivačke industrije dominirao je neutralan stav. Ispitani **menadžeri IT sektora** percipirali su izrazito veliki obujam promjena u tehnologiji i umjereno veliki obujam promjena u gospodarstvu, dok su procjenjujući konkurenciju primijetili umjereno veliki obujam promjena u broju i izrazito veliki obujam promjena u strukturi konkurencije. Ispitani IT menadžeri bili su prilično suzdržani prema promjenama u demografiji kupaca i vladinim regulativama, izražavali su neutralan stav (ni velike, ni male promjene). Menadžeri IT poduzeća ocijenili su sveukupan obujam promjena u okružju kao umjereno velik. Ispitani su **menadžeri prerađivačke industrije** prilikom ocjene brzine promjena u okružju uglavnom imali neutralan stav (ni brze, ni spore promjene). Oni su promatrane promjene smatrali djelomično kontinuiranima i percipirali njihov umjereni utjecaj na sposobnost prilagodbe poduzeća okružju. Isticali su kako

promjene u okružju ubrzavaju i otežavaju reakcije poduzeća. No, velika većina ispitanih menadžera prerađivačkih poduzeća smatrala je promjene u okružju predvidljivima. **Ispitani IT menadžeri** percipirali su sveukupnu brzinu promjena u okružju kao izrazito veliku. Promjene su opisali kao kontinuirane te izrazili njihov izrazito veliki utjecaj na poduzeće i njegovu mogućnost prilagodbe. Pritom su utvrdili kako dinamika okružja ubrzava i otežava reakcije poduzeća. Oni su, za razliku od menadžera prerađivačkih poduzeća, opisali promjene kao umjereno nepredvidljive, smatrajući i aktivnosti kupaca i konkurencije nepredvidljivima.

Tablica 5: Pokazatelji dinamizma ekosustava

obujam promjena	brzina promjena	kontinuiranost promjena	utjecaj dinamike ekosustava na mogućnost prilagodbe poduzeća	nepredvidljivost promjena
IT industrija				
4-umjereno veliki obujam promjena	5-izrazito brze promjene	5-izrazito kontinuirane promjene	5-izraziti utjecaj	4-uglavnom nepredvidljive promjene
prerađivačka industrija				
3-ni veliki ni mali obujam promjena	3- ni brze ni spore promjene	4- djelomično kontinuirane promjene	4- umjereni utjecaj	2- uglavnom predvidljive promjene

Izvor: rad autorice

Neprijateljstvo

Menadžeri prerađivačkih poduzeća izrazili su raznovrstan stav o brojnosti konkurencije, odgovori su varirali u rasponu od percipirane izrazite brojnosti do nepostojanja konkurencije. Međutim dominirao je neutralan stav ispitanika, kako o brojnosti tako i o intenzitetu konkurencije. Veću su pažnju posvećivali jakosti konkurencije, smatrajući konkurenciju umjereno jakom. **Menadžeri IT sektora** percipirali su konkurenciju kao umjereno brojnu i jaku, ali izrazito intenzivnu. Oni su u razgovoru često spominjali suradnju s konkurentima,

personaliziranu ponudu i interaktivnu uslugu kojom se diferenciraju na tržištu. Intervjuirani **menadžeri prerađivačke industrije** utvrdili su kako u okružju nema dovoljno resursa za poslovanje, pritom su se požalili na veliki nedostatak ljudskog potencijala i financijskih sredstava te iskazali neutralan stav prilikom percepcije povoljnosti okružja za ispunjavanje ciljeva poduzeća. Iako je dominirao neutralan stav i prilikom pitanja o percepciji iskoristivih prilika za razvoj novih proizvoda, menadžeri promatranih prerađivačkih poduzeća izrazili su nešto povoljniju percepciju iskoristivih prilika za poduzimanje novih poslovnih pothvata, tj. osnivanje novih poslovnih jedinica. Ispitani **IT menadžeri** smatrali su kako u okružju ima dovoljno potrebnih resursa te kako je ono povoljno za ispunjavanje ciljeva poduzeća. Najvećim ograničavajućim faktorom smatrali su nedostatak ljudskih resursa. IT menadžeri percipirali su više iskoristivih prilika za razvoj novih proizvoda/usluga, nego za pokretanje novih poslovnih pothvata, tj. osnivanje novih poslovnih jedinica.

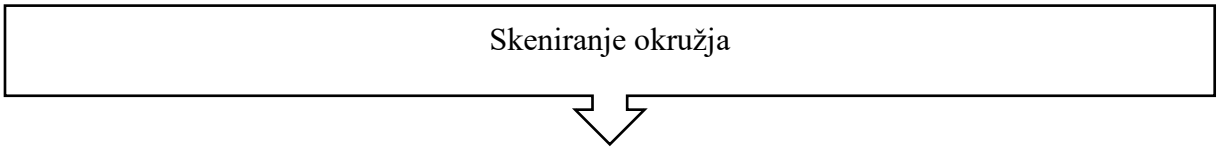
Tablica 6: Pokazatelji neprijateljstva ekosusava

brojnost konkurencije	intenzivnost konkurencije	jakost konkurencije	nedostatnost resursa	nepovoljnost okružja za ispunjavanje ciljeva	iskoristive prilike za nove posl. pothvate	iskoristive prilike za nove proizvode
IT industrija						
4- umjereno brojna konkurencija	5- izrazito intenzivna konkurencija	4- umjereno jaka konkurencija	2- uglavnom dovoljno resursa	2-uglavnom povoljno	4-uglavnom dovoljno prilika	5-izrazito dovoljno prilika
prerađivačka industrija						
3 – ni brojna ni malobrojna konkurencija	3- ni intenzivna ni neintenzivna konkurencija	4- umjereno jaka konkurencija	4-uglavnom nedovoljno resursa	3- ni povoljno ni nepovoljno	4-uglavnom dovoljno prilika	3- ni dovoljno ni nedovoljno prilika

Izvor: rad autorice

4.2. Organizacijski faktori

Analizirani pokazatelji organizacijskih faktora obuhvaćali su skeniranje okružja, organizacijske vrijednosti, otvorenu komunikaciju, organizacijsku potporu, strateške saveze i formalnu kontrolu. Svi navedeni faktori predstavljaju poticajne elemente poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava.



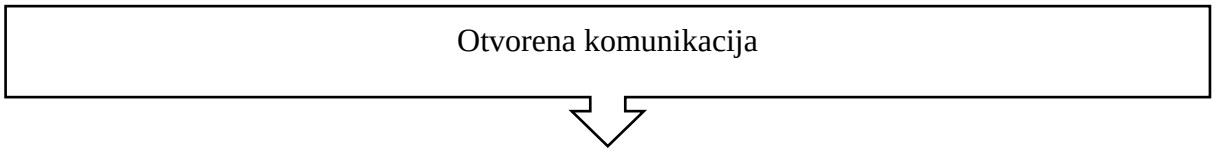
Svi su intervjuirani menadžeri **prerađivačke industrije** potvrdili kako se unutar njihovog poduzeća provodi neformalna analiza okružja. Pritom su ispitani menadžeri i zaposlenici promatranih prerađivačkih poduzeća naglasak stavili na čimbenike mikrookružja, prvenstveno kupce, dobavljače i konkurenciju. Navedeni su elementi bili i osnova promatranja odrednica industrije. Na poticaj istraživačice ispitanici (menadžeri i zaposlenici) su naveli i neke čimbenike makrookružja koje neformalno promatraju. Riječ je uglavnom o gospodarskim, zakonodavnim i prirodnim čimbenicima. Za takvu su neformalnu analizu zaduženi prvenstveno vlasnici i menadžeri, kao i voditelji organizacijskih jedinica. Menadžeri prerađivačkih poduzeća funkcijske jedinice nabave i prodaje smatraju važnim izvorom informacija koje se prikupljaju uglavnom osobnim kanalima. Unatoč vrijednim informacijama koje svakodnevno dobivaju od zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s dionicima mikrookružja, menadžeri prerađivačkih poduzeća uglavnom su navodili eksterne izvore kao relevantan i poželjan način analize zbivanja u okružju. Oni su sveukupni intenzitet skeniranja okružja ocijenili dobrom ocjenom. Svi su ispitani menadžeri **IT sektora** potvrdili kontinuirano formalno i neformalno promatranje okružja korištenjem internih i eksternih izvora informacija. U IT poduzećima promatranje okružja zadaća je menadžmenta i voditelja, ali i ostalih zaposlenika kojima je dodijeljena ta obaveza. Analiza se provodi osobnim i neosobnim kanalima, međutim IT menadžeri su istaknuli veću pouzdanost neosobnih kanala i njihovo češće korištenje. Od promatranih čimbenika mikrookružja najveća se pažnja posvećuje konkurenciji i klijentima, a analizirajući makrookružje poseban se naglasak stavlja na tehnološke i političke prilike. Industrija se promatra kroz prizmu klijenata, konkurencije i potencijalne konkurencije. S druge strane, ispitani menadžeri prerađivačke industrije izjavili su kako uopće ne obraćaju pažnju na potencijalne konkurente i supstitute. Intenzitet provođenja skeniranja IT okružja ocijenjen je vrlo dobrom ocjenom. IT menadžeri su isticali kako poslovni procesi zahtijevaju stalnu

procjenu poslovnog konteksta i uključivanje svih zaposlenika u analizu čimbenika okružja, sukladno njihovoj domeni odgovornosti i zadacima koje izvršavaju.

Organizacijske vrijednosti

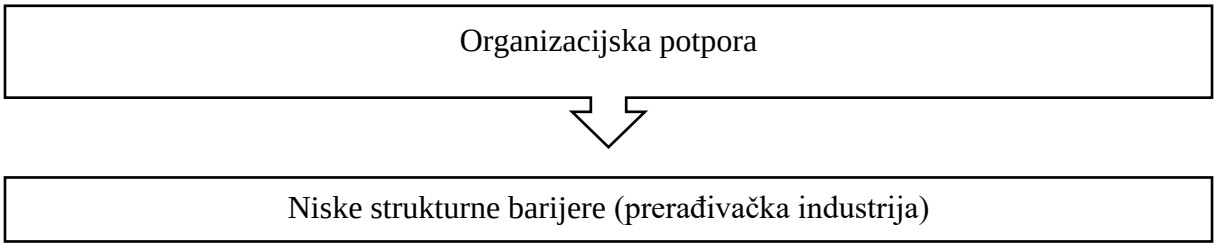
Ispitani su menadžeri **prerađivačkih poduzeća** uglavnom navodili kvalitetu i širinu asortimana, dobar omjer cijene i vrijednosti ponude te društveno odgovorno poslovanje kao vrijednosti usmjerene konkurenciji. Među istaknutim vrijednostima usmjerenima zaposlenicima dominiraju briga, sigurnost, poštovanje, zajedništvo. Kao temeljna vrijednost izdvojen je svakodnevni osobni kontakt upravljačkih funkcija i ostalih zaposlenika. Međutim, u razgovoru sa zaposlenicima prerađivačkih poduzeća uočeno je kako nisu upoznati s konceptom organizacijskih vrijednosti te kako ne poznaju organizacijske vrijednosti svoga poduzeća. Menadžeri prerađivačkih poduzeća su izrazili pozitivan stav prema razvoju novih proizvoda, smatraju ga nužnim radi postizanja veće produktivnosti i diferencijacije te prilagođavanja specifičnim željama korisnika. Isti je stav izražen prema novim poslovnim pothvatima, tj. osnivanju novih poslovnih jedinica. Menadžeri prerađivačke industrije širenje na međunarodna tržišta smatraju konkurentnom potrebom. No, prilikom razgovora o inovativnoj aktivnosti isti ispitanici ističu sputanost resursima i zahtjevima tržišta za likvidnošću te potrebu za postizanjem odgovarajuće produktivnosti i ekonomičnosti koja, prema njihovom mišljenju, nije u skladu s dugoročnim resursnim odrednicama inovativne aktivnosti. **IT menadžeri** su među vrijednosti usmjerene konkurenciji uglavnom uvrštavali težnju vodećoj konkurentnoj poziciji unapređenjem i personalizacijom ponude te agilnost organizacije zahvaljujući kojoj uspješno interaktivno komuniciraju s klijentima i prilagođavaju se njihovim specifičnim željama. Otvorenost, neformalnost, stalni izazovi i osobno usavršavanje bile su najčešće istaknute vrijednosti usmjerene zaposlenicima. U IT organizacijama odjel ljudskih resursa brine da vrijednosti organizacije budu jasno komunicirane potencijalnim i sadašnjim zaposlenicima. Psihološkim testovima prilikom zapošljavanja biraju se zaposlenici čije su osobne vrijednosti usklađene s vrijednostima organizacije. Među vrijednosti usmjerene konkurenciji ispitani su IT menadžeri uključivali i inovativnost koju su vezali uz agilnost i fleksibilnost organizacije. Iako su inovativnu aktivnost navodili kao stratešku odrednicu, bili su manje skloni novim poslovnim pothvatima koje su percipirali kao nepotreban fiksni trošak. Ispitani IT menadžeri uglavnom su smatrali kako je

diversifikacija poslovanja i međunarodno djelovanje moguće i bez kreiranja novih poslovnih jedinica, ali podrazumijeva modifikaciju postojećih i razvoj novih proizvoda/usluga.



Ispitani menadžeri **prerađivačkih poduzeća** smatraju kako su odnosi među zaposlenicima umjereno prisni. Zaposlenici su isticali neformalnu atmosferu, interaktivnu komunikaciju i druženja kao važne odrednice organizacijske kulture koju potiče vlasnik poduzeća. Na takvim druženjima obavezno sudjeluje i menadžment, tj. voditelji organizacijskih jedinica i vlasnici. No, ispitani menadžeri ne smatraju takva druženja poduzetnički poticajnima. Njihova osnovna svrha je upoznavanje menadžera sa zaposlenicima i povezivanje. Iako je utvrđeno kako su zaposlenici uglavnom u bliskim odnosima jer dolaze iz malih sredina gdje se svi međusobno poznaju i privatno druže. Zbog prirode njihovih odnosa neformalna komunikacija nameće se kao dominantan oblik komuniciranja, iako menadžeri zahtijevaju formalizaciju. Sve aktivnosti operativnih procesa evidentiraju se zapisima i radnim nalozima. Formalnost u komunikaciji nužna je radi lakšeg planiranja i predstavlja obvezu prema vanjskim dionicima. Ispitani su menadžeri prerađivačkih poduzeća stopu otvorene rasprave većinom ocijenili izvrsnom ocjenom, iako je smatraju neproduktivnom. Ona je uglavnom potaknuta prigovorima zaposlenika koji često uzrokuju svađe. Menadžeri smatraju kako su jedino rasprave koje potiče i vodi menadžment učinkovite. Usprkos bliskim odnosima, otvorenoj komunikaciji i slobodnoj raspravi, većina je menadžera prerađivačkih poduzeća potvrdila kako postoji razlika u komunikaciji i odnosu zaposlenika različitih hijerarhijskih razina. Uočene razlike su objasnili jasno delegiranim odgovornostima i velikim poštovanjem prema vlasniku. Unutar **IT organizacijskih struktura** također je uočena razlika u komunikaciji prema upravi koja je nešto formalnija zbog njihove upravljačke funkcije i vezane obaveze planiranja i organiziranja. Radi pretvaranja svakodnevne neformalne komunikacije u formalnu, koristi se intranet i različiti oblici interno korištenih softvera. Menadžeri IT sektora ocijenili su odnose među zaposlenicima umjereno prisnima te su utvrdili kako ne postoji razlika u odnosima zaposlenika različitih hijerarhijskih razina. Uočene su razlike uglavnom odraz generacijskog jaza i razlika u osobnosti, ali i podjela koje vladaju zbog timske organizacije rada. Zaposlenici IT poduzeća opisali su odnose unutar poduzeća bliskima i neformalnima, a unutar pojedinih timova i izrazito bliskima. Neformalna atmosfera koja se podržava i odgovarajućim elementima interijera poput teretane, *„gaming rooma“* i dnevnih boravaka potiče bliskost, umrežavanje i otvorenu

komunikaciju. Ispitani menadžeri IT poduzeća često su tijekom razgovora isticali kako odjel ljudskih resursa brine o zapošljavanju ljudi sličnih stavova. U tom nastojanju pomažu im psihološki testovi koji se koriste prilikom selekcije kandidata. Sličan način razmišljanja pridonosi neformalnim odnosima i komunikaciji. U takvoj organizacijskoj kulturi stopa otvorene rasprave je ocijenjena izvrsnom ocjenom. Slobodno izražavanje mišljenja smatra se nužnim za konkurentno i inovativno djelovanje. U jednom je promatranom IT poduzeću oformljena „kutija ideja" koja omogućuje anonimno iznošenje prigovora i ideja za poboljšanje operativnih procesa. Uz redovne sastanke voditelja timova i menadžmenta, svakodnevno se komunicira internim *„chatovima"* u koje su uključeni svi zaposlenici, neovisno o hijerarhijskoj razini. Komuniciranje raznim oblicima društvenih mreža prihvatljivo je i poželjno. Ispitani su ih IT menadžeri smatrali komunikacijskim imperativom koji omogućuje učinkovitu raspravu i brzo rješenje svakodnevnih problema. Zanimljiva je percepcija zaposlenika o neformalnosti svakog oblika pisanog komuniciranja provedenog korištenjem tehnološki sofisticiranih rješenja. Jedino službene dopise, naloge i ugovore smatraju formalnom komunikacijom.



Većina intervjuiranih menadžera prerađivačke industrije izjavili su kako zaposlenici uvijek rade u timovima. Međutim, zaposlenici su primijetili kako učestalost rada u timu ovisi o zahtjevima pojedinog projekta. No, svi su ispitanici (menadžeri i zaposlenici) promatranih prerađivačkih poduzeća potvrdili suradnju među timovima sastavljenih od članova pojedine organizacijske jedinice. Organizacijske su jedinice odgovorne za svoje područje rada, no ovise jedne o drugima. Proizvodni proces zahtijeva njihovo povezivanje i suradnju. Unatoč nužnoj suradnji, menadžeri prerađivačkih poduzeća većinom su zaključili kako zaposlenici ne predlažu ideje koje se ne tiču „njihova područja rada". Zaposlenici promatranih prerađivačkih poduzeća uglavnom se drže svoje domene odgovornosti i stručnosti. Ispitani menadžeri smatraju kako su prilikom obavljanja radnih zadataka pasivni, poglavito zaposlenici proizvodnih jedinica. Ako iznose prijedloge koji su u domeni odgovornosti drugih organizacijskih jedinica, većinom je riječ o kritikama koje su čest uzrok svađa. Zaposlenici su percipirali intenzivniju interakciju među organizacijskim jedinicama i veće uvažavanje nadređenih njihova mišljenja koje obuhvaća sve aspekte rada u poduzeću, pritom su isticali kako je vlasnik najveći pokretač

njihove proaktivnosti i suradnje. Menadžeri prerađivačke industrije imali su raznovrsnu percepciju umreženosti organizacijskih struktura njihovih poduzeća, od percepcije izrazite i umjerene umreženosti do spoznaje neumreženosti zbog dislociranosti proizvodnih pogona i divizijske organizacijske strukture. No, prilikom ocjene umreženosti organizacijske strukture dominirao je neutralan stav. Svi su se ispitani menadžeri složili kako je vlasnik glavna organizacijska poveznica. U odgovorima vezanima uz čimbenike organizacijske strukture često se spominjao problem dislociranost proizvodnje od ostalih funkcijskih jedinica. Procjenjujući strukturne barijere prerađivačkih poduzeća, uočeno je podijeljeno mišljenje menadžera o rasponu kontrole kojim se promatra broj zaposlenika direktno podređenih jednom menadžeru. Troje je menadžera smatralo kako je u njihovim organizacijskim strukturama prisutan umjereno uzak raspon kontrole. Četvero je ispitanih menadžera percipiralo širok raspon kontrole, a jedan menadžer izrazito širok raspon kontrole uslijed kojega menadžer koordinira rad većine zaposlenika. No, u svim je odgovorima istaknuta vodeća uloga vlasnika prilikom koordinacije radnih zadataka i skupina.

Sloboda odlučivanja i raspoloživost vremena (prerađivačka industrija)

Promatrajući autonomiju na radnom mjestu svega su dva intervjuirana menadžera **prerađivačke industrije** odgovorila kako zaposlenici imaju djelomičnu slobodu upravljanja troškovima novih aktivnosti. Većina je ostalih ispitanih menadžera imala neutralan stav te su isticali kako sloboda raspoređivanja troškova ovisi o pojedinom projektu, ističući kako vlasnik treba odobriti sve troškove. Međutim, svi su ispitanici (menadžeri i zaposlenici) bili suglasni u tvrdnji kako zaposlenicima priroda proizvodnog procesa i vezana infrastruktura ne omogućava fleksibilnost radnoga vremena. Također, većina menadžera potvrdila je ograničenost zaposlenika dogovorenim vremenskim planovima. Zaposlenici su također istaknuli vremensku i financijsku sputanost, ali istovremenu kreativnu slobodu planiranja i provođenja novih aktivnosti. Njihovo su mišljenje dijelili menadžeri. Većina menadžera prerađivačkih poduzeća smatrala je kako specifične vještine zaposlenika omogućuju njihovo odlučivanje o načinu provođenja novih aktivnosti, uz nužno poštivanje dogovorenih procedura i planova. Smatrali su kako su poduzetni zaposlenici djelomično samostalni prilikom planiranja i provođenja novih aktivnosti.

Potpora menadžmenta i nagrade (prerađivačka industrija)

U promatranim prerađivačkim poduzećima primijećena je odlučujuća uloga vlasnika pri inovativnom motiviranju zaposlenika. Uglavnom se navodio osjećaj sigurnosti, pripadnosti i brige o pojedincu kao najučinkovitiji motivator. Prilikom razgovora sa zaposlenicima promatranih prerađivačkih poduzeća posebno se isticala briga vlasnika o njihovim osobnim problemima i spremnost na rješavanje njihovih financijskih poteškoća. Većina je ispitanih menadžera potvrdila prisutnost nagrada kod poduzimanja novih aktivnosti. Sustav nagrađivanja pretpostavlja pojedinačne novčane poticaje i mogućnost unapređenja, ali i timske nagrade i grupne novčane poticaje.

Iako se većina ispitanika (menadžera i zaposlenika) složila kako postoji sustav mentorstva, mentoriranje je uglavnom definirano kao neformalno i ovisno o iskustvu i poziciji zaposlenika. Ulogu mentora većinom preuzimaju voditelji odjela i iskusniji zaposlenici. Samo je jedna grupa ispitanih zaposlenika povezala ulogu mentorstva uz vlasničku ulogu, iako je većina ostalih čimbenika organizacijske potpore percipirana kao u potpunosti ovisna o odluci vlasnika. Iako se zaposlenici prerađivačkih poduzeća potiču i nagrađuju prilikom poduzimanja novih aktivnosti, svega su dva ispitana menadžera prerađivačkih poduzeća potvrdila organiziranje poduzetničke edukacije za zaposlenike u obliku internih radionica koje održavaju zaposlenici. Analizirajući potporu novim aktivnostima većina se ispitanika (menadžera i zaposlenika) složila kako su nove aktivnosti ograničene postojećim resursima, prvenstveno ljudskim potencijalom. No, potvrdili su kako su dostupni resursi uglavnom raspoloživi za provedbu novih aktivnosti. Ispitani su menadžeri ocijenili potporu upravljačkih struktura provedbi novih aktivnosti vrlo dobrom ocjenom, bez značajne razlike u potpori razvoja novih proizvoda/usluga i pokretanja novih poslovnih pothvata, iako su skloniji inovativnim aktivnostima usmjerenim novim poslovnim pothvatima, tj. kreiranju novih poslovnih jedinica. Usprkos mišljenju o inovativnosti kao nužnoj odrednici konkurentne strategije diferencijacije i diversifikacije, isticao se problem nejednake uključenosti svih organizacijskih jedinica u inovativne aktivnosti. Prvenstveno proizvodne funkcije.

Ispitani menadžeri i zaposlenici poduzeća prerađivačke industrije uglavnom smatraju kako je prihvatljivo da se nova poduzetnička aktivnost odnosi na područje poslovanja koje nije u domeni poduzeća te kako nove aktivnosti nisu sputane djelatnošću poduzeća. Kao razlog navedenom mišljenju ističu diversifikaciju poslovanja kao imperativ konkurentnosti. No,

većina ispitanih menadžera razvoj novih proizvoda smatra sekundarnom aktivnošću ograničenom raspoloživim resursima.

Potpora menadžmenta i nagrade (IT industrija)

Menadžeri IT sektora smatraju razvoj novih proizvoda i usluga primarnom aktivnošću poduzeća. Napominju kako turbulentno okružje zahtijeva stalnu prilagodbu inovacijom. Sukladno navedenom, i zaposlenici i menadžeri IT poduzeća smatraju kako nove aktivnosti nisu ograničene postojećim resursima poduzeća. Često se koriste razni fondovi i resursi strateških partnera. Jedini ograničavajući element, koji su ispitanici često navodili prilikom razgovora, su ljudski resursi. Sukladno navedenom nedostatku menadžeri IT poduzeća postojeće resurse smatraju djelomično raspoloživima za provedbu novih aktivnost. Potpora menadžmenta provođenju novih poduzetničkih pothvata ocijenjena je vrlo dobrom ocjenom, a razvoju novih proizvoda/usluga izvrsnom ocjenom. Prema definiranim strateškim odrednicama konkurentnog poslovanja, menadžment podržava i nagrađuje inovativne inicijative zaposlenika. Ispitanici (menadžeri i zaposlenici) isticali su kako je rješavanje problema imperativ uspješnog poslovanja, a ono zahtijeva inovaciju. Međutim, i zaposlenici i menadžeri su zaključili kako je vrijeme veliki ograničavajući faktor jer se zbog nedostatka ljudskih resursa radi na više projekata istovremeno. No, primijećeno je kako ograničenost vremenom često potiče kreativnost prilikom izvršavanja vremenski određenih zadataka.

Ispitivanjem zaposlenika i menadžera utvrđeno je kako, unatoč intenzivnim poticajima inovativnoj aktivnosti, uglavnom nije prihvatljivo da se nova poduzetnička aktivnost odnosi na područje poslovanja koje nije u domeni IT poduzeća. Zaposlenici i menadžeri smatraju kako IT industrija pruža mogućnost raznovrsnog djelovanja unutar postojeće domene poslovanja.

Prilikom poticanja novih ideja i aktivnosti unutar IT poduzeća koriste se motivatori. Stalna mogućnost edukacije i osobnog razvoja korištenjem najnaprednijih tehnoloških rješenja, poticanje eksperimentiranja i mogućnost učenja na pogreškama bez osjećaja osobnog rizika, smatraju se najvećim motivatorima. Motivacija podrazumijeva i nagrađivanje nakon poduzete nove aktivnosti. U najčešće oblike nagrađivanja ubrojene su pojedinačne novčane nagrade, unapređenje, samostalnost u radu, grupni novčani poticaji i timske nagrade.

Svi ispitani menadžeri i zaposlenici IT sektora potvrdili su postojanje formalnog sustava mentorstva. Novim zaposlenicima obavezno se dodjeljuje službeni mentor. No, i nakon isteka

službenog vremena obuke neiskusni zaposlenici savjetuju se s iskusnijim kolegama čestim neformalnim razgovorima. Uslijed projektnog rada voditelji projektnih timova uglavnom imaju najviše iskustva te ih se uključuje u službeni sustav mentorstva koji podrazumijeva svakodnevnu interakciju i zajedničko rješavanje problema. Sustav mentorstva nerijetko podrazumijeva procjenu rezultata. Mentori periodično postavljaju i procjenjuju izvršenje ciljeva svoji štićenika. Iako se potiče stalno osobno unapređenje, IT poduzeća ne provode organiziranu poduzetničku edukaciju. Zaposlenici sami određuju oblik i način svoga usavršavanja te uglavnom poduzetničku edukaciju smatraju nepotrebnom. U razgovoru sa zaposlenicima primijećeno je kako se interaktivna komunikacija s klijentima i rješavanje njihovih specifičnih problema smatra svojevrsnim poduzetničkim iskustvom.

Niske strukturne barijere (IT industrija)

Uslijed razgovora sa zaposlenicima IT poduzeća utvrđeno je kako se uglavnom ne osjećaju ugodno raditi izvan domene svoje stručnosti. To je jedan od razloga zašto uvijek rade u timovima sastavljenima od pripadnika različitih organizacijskih jedinica. Dominirajući projektni način organizacije rada nameće potrebu sudjelovanje stručnjaka iz različitih područja. Sastav projektnih timova IT organizacija često se mijenja. Ovisno o potrebama projekta uključuju se članovi različitih timova i organizacijskih jedinica. Tako se osigurava interakcija svih dionika organizacijske strukture. Instrumentima organizacijske kulture promatranih IT poduzeća potiče se kontinuirana razmjena informacija i znanja, s tom namjerom organiziraju se česti sastanci pripadnika različitih timova i svakodnevna komunikacija intranetom. Korištena tehnološka rješenja omogućavaju svakodnevnu interakciju svih članova organizacije. Skypeom, internim *„chatovima“*, različitim grupama na društvenim mrežama i internim softverom omogućava se povezivanje svih zaposlenika i strateških partnera. Povezanost, transparentnost, otvorenost i agilnost podrazumijevaju organizacijsku strukturu s malim brojem razina menadžmenta. Raspon kontrole je uglavnom širok, jedan menadžer koordinira rad većeg broja podređenih.

Sloboda odlučivanja i raspoloživost vremena (IT industrija)

Većina zaposlenika promatranih IT poduzeća ima djelomičnu slobodu upravljanja troškovima novih aktivnosti. Unutar predviđenog budžeta zaposlenici raspoređuju troškove nove aktivnosti

bez svakodnevnog opravdavanja. Za nepredviđene troškove za koje su potrebni veći izdaci potrebna je suglasnost uprave. Korištena tehnološka rješenja omogućuju fleksibilnost radnog vremena. Nerijetko su pojedini zaposlenici dislocirani. Povezuju se s matičnom organizacijom uz pomoć *TeamViewera* i sličnih aplikacija. Njihova dislociranost podržana je mrežnom organizacijskom strukturom. Usprkos kreativnoj slobodi i samostalnosti u radu, zaposlenici su djelomično ograničeni vremenski definiranim ciljevima. Zaposlenici IT sektora smatraju kako je vremenski okvir potrebno poštivati zbog rada na više različitih projekata istovremeno. Internim je softverima formaliziran postupak realizacije ideje koji podrazumijeva određivanje rokova izvršavanja zadataka pojedinih faza procesa pripreme, razvoja i implementacije ideje. No, vremenske je rokove moguće prilagođavati radi zadovoljavanja specifičnih želja klijenata. Utvrđeno je kako su poduzetni zaposlenici IT poduzeća djelomično samostalni u planiranju i provođenju nove aktivnosti. Sustav intraneta sve bilježi, ali se poštuje stručnost i specijalizirano znanje pojedinog zaposlenika.

Strateški savezi

Promatrana **prerađivačka poduzeća** u svom poslovanju većinom koriste strateške saveze. Broj korištenih strateških saveza u ispitanom uzorku bio je tri, uzevši u obzir srednju vrijednost distribucije podataka. Ispitivanjem menadžera utvrđeno je kako odluke o sklapanju formalnih partnerskih odnosa uglavnom proizlaze iz potrebe za smanjivanjem fiksnih troškova poslovanja, unapređenja produktivnosti i nadoknađivanja resursa koji nedostaju. Suradnički se odnosi prerađivačkih poduzeća većinom zasnivaju na proizvodnoj funkciji ili nabavi potrebnih sirovina i repromaterijala, ali i aktivnostima I&R. Istraživačke se aktivnosti uglavnom provode jednokratno, za potrebe određenog projekta. Prilikom provedbe aktivnosti I&R nema interakcije i razmjene znanja. Navedeni savezi prema navodima menadžera ne podrazumijevaju udio u temeljnom kapitalu, a razmjena resursa uglavnom je ograničena na fizičke resurse, tehničke i upravljačke sustave. Ispitani zaposlenici smatrali su kako opisani oblici suradnje nisu interaktivni. Njihov je osnovni cilj izvršavanje pojedinih aktivnosti proizvodnoga procesa. Strateške su saveznike ispitanici prerađivačkih poduzeća povezivali s terminom „kooperanti“.

Svi ispitani menadžeri **IT sektora** potvrdili su korištenje formalnih strateških saveza, pritom su ustanovili korištenje raznovrsnih savezničkih odnosa sa srednjom vrijednošću distribucije podataka 12,5. Najčešće korišteni oblici savezništva podrazumijevali su udruženu marketinšku

aktivnost, zajedničko I&R, licenciranje, zajedničke poslovne pothvate i dijeljenje tehnologije. Prema navodima IT menadžera brojni suradnički odnosi većinom ne pretpostavljaju udio u temeljnom kapitalu, ali pretpostavljaju intenzivnu razmjenu resursa temeljenih na znanju. Menadžeri i zaposlenici promatranih IT poduzeća istaknuli su kako su strateški savezi zasnovani na intenzivnoj interakciji njihovih dionika nužni. Suradničke aktivnosti smatraju velikim doprinosom osobnom i organizacijskom razvoju. Mrežna struktura IT organizacija uz nužno korištenje tehnološki naprednih rješenja omogućuje dislociranje pojedinih poslovnih funkcija i korištenje dislociranog intelektualnog kapitala čime se smanjuju fiksni troškovi poslovanja i postiže troškovno učinkovita diferencijacija ponude.

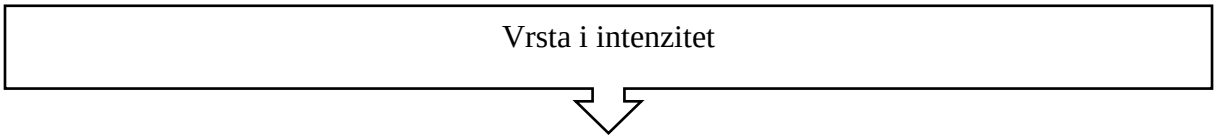
Formalna kontrola

U većini promatranih **prerađivačkih poduzeća** nisu utvrđeni formalni postupci za prikupljanje, evaluaciju i usvajanje ideja, kao ni formalni postupci za poduzimanje novih aktivnosti. Međutim, menadžeri četiri prerađivačka poduzeća potvrdili su korištenje formalnog okvira za procjenu uspjeha provođenja novih aktivnosti koji uključuje formalne procese i stroge standarde kvalitete. Također je potvrđeno korištenje formalnog sustava izvještavanja o provođenju novih aktivnosti. Jasno su definirani vremenski, prodajni i profitni ciljevi pojedine faze provođenja novih aktivnosti koji se moraju slijediti i ostvarivati. Međutim zaposlenici prerađivačkih poduzeća utvrdili su nedostatnu formalnu kontrolu provođenja novih aktivnosti, a pretjeranu formalnu kontrolu provođenja operativnih procesa. Naglašavali su kako su operativni procesi zasnovani na strogim pravilima i procedurama. Većina spitanih menadžera prerađivačkih poduzeća smatra kako formalna kontrola više pridonosi uspjehu inovativnih aktivnosti, nego što ih potiče.

U većini promatranih **IT poduzeća** menadžeri su potvrdili postojanje formalnih postupaka za prikupljanje, evaluaciju i usvajanje ideja te poduzimanje novih aktivnosti. Implementirani interni softveri omogućuju umrežavanje i formalnu kontrolu svih aktivnosti unutar organizacije pa tako i novih aktivnosti. Njihovo korištenje osigurava transparentno definiranje i nadzor ostvarivanja ciljnih rezultata pojedinih faza provođenja novih aktivnosti, većinom vremenskog okvira i volumena prodaje te vezane profitabilnosti. Formalni okvir za procjenu uspjeha provođenja novih aktivnosti, formalni sustav izvještavanja o njihovom provođenju i formalna

evidencija realizacije usvojenih ideja, također je dio formalne kontrole koju osigurava intranet. Ispitani IT menadžeri smatraju kako formalna kontrola pridonosi uspjehu inovativnih aktivnosti, ali ih ne potiče.

4.3. Poduzetnička aktivnost zaposlenika (EEA)



Intervjuirani **menadžeri** osam promatranih **poduzeća prerađivačke industrije** naveli su kako je u posljednje tri godine u njihovom poduzeću provedeno pet novih aktivnosti, što je analizom podataka utvrđeno kao središnja vrijednost distribucije podataka. Pritom je potrebno napomenuti kako prema GEM metodologiji nove aktivnosti podrazumijevaju razvoj novih proizvoda/usluga i poslovnih jedinica. Broj zaposlenika koji su aktivno sudjelovali u tim aktivnostima najčešće je poprimao vrijednost četiri, što je ujedno i središnja vrijednosti distribucije dobivenih podataka. Pritom se, prema navodima menadžera prerađivačkih poduzeća, većina najznačajnijih novih aktivnosti odnosila na razvoj novih proizvoda. Obradom rezultata utvrđen je jednak broj zaposlenika koji su u vodećim ulogama bili uključeni u provedbu definirane najznačajnije nove aktivnosti i ostalih novih aktivnosti tijekom posljednje tri godine (četiri zaposlenika). **Menadžeri IT sektora** potvrdili su provođenje devet novih aktivnosti u posljednje tri godine u kojima je u vodećim ulogama sudjelovalo osam zaposlenika. Navedeni nalazi predstavljaju središnju vrijednost distribucije podataka. Prilikom opisa najznačajnije nove aktivnosti provedene u posljednje tri godine, menadžeri IT poduzeća većinom su navodili razvoj novih proizvoda/usluga i inovaciju provedenu kako bi se unaprijedio temeljni posao i glavne poslovne funkcije, i to u podjednakom omjeru. U razvoju najznačajnije nove aktivnosti vodeću je ulogu imalo sedam zaposlenika IT poduzeća, utvrđeno središnjom vrijednošću dobivene distribucije podataka.

Intenzitet EEA, sukladno GEM metodologiji, procijenjen je brojem zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti tijekom zadnje tri godine. Promatrajući broj ljudi koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti, uočen je veći intenzitet EEA u IT sektoru.

Faze razvoja nove aktivnosti

Nove aktivnosti prema GEM metodologiji provode se u dvije faze. Prva uključuje razvoj ideja, a druga pripremu i implementaciju. Razvoj ideja pretpostavlja potragu za informacijama potrebnima za razvoj novih aktivnosti, grupno smišljanje novih ideja (*brainstorming*), predlaganje ideja o novim aktivnostima upravi poduzeća. Druga faza, u kojoj se provodi priprema i implementacija ideja, podrazumijeva promicanje ideje unutar poduzeća, izradu poslovnog plana, marketinške aktivnosti, potragu za financijskim sredstvima, potragu za timom zaposlenika koji će realizirati ideju (Bosma et al., 2013:7). **Zaposlenici prerađivačkih poduzeća** su tijekom neformalnog razgovora uglavnom navodili kako se jednom tjedno organiziraju sastanci voditelja organizacijskih jedinica na kojima se raspravlja o problemima operativnih procesa. Tom se prilikom iznose interni problemi, ali i zahtjevi klijenata te se potiče iznošenje ideja potrebnih za njihovo rješavanje. Ako vlasnik predložene ideje ocjeni prihvatljivima, pristupa se procesu njihove razrade u kojem aktivno sudjeluju voditelji različitih organizacijskih jedinica uz izraženu upravljačku funkciju vlasnika. U drugoj fazi provedbe novih aktivnosti dio je zaposlenika, sukladno njihovoj domeni odgovornosti i stručnosti, aktivno uključen u izradu poslovnog i marketinškog plana novih aktivnosti. Međutim, u većini je slučajeva isključivo vlasnik odgovoran za prikupljanje i raspoređivanje financijskih sredstava i ostalih resursa potrebnih za provođenje novih aktivnosti. U promatranim prerađivačkim poduzećima vlasnik odobrava, koordinira i nadgleda sve aktivnosti i vezane zadatke. Često je glavni inicijator i vodeći izvršitelj svih faza provedbe novih aktivnosti. U razgovoru sa zaposlenicima prerađivačkih poduzeća primijećeno je kako se proizvodna funkcija uglavnom isključuje iz svih faza procesa razvoja novih proizvoda. U razgovoru sa **zaposlenicima IT sektora** utvrđeno je kako se većinom potiče individualno praćenje stanja na tržištu i problema postojećih klijenata. Pojedini zaposlenik samostalno razvija i razrađuje ideju koju potom predlaže svom voditelju. Ako se ideja procjeni prihvatljivom, timski se razrađuje i predlaže menadžmentu uz čiju pomoć se potom često modificira i u završnoj fazi predlaže upravi. Ponekad i sam inicijator direktno predlaže ideju upravi. U većini promatranih IT poduzeća sustavno se potiče i nagrađuje individualna inovativna inicijativa zaposlenika. No, u drugoj fazi provedbe novih aktivnosti vodeću ulogu ima menadžment. IT menadžeri planiraju aktivnosti pripreme i implementacije predloženih ideja te delegiraju zadatke zaposlenicima pojedinih organizacijskih jedinica. Svaka je organizacijska jedinica odgovorna za izvršenje pojedinih

zadataka koji pretpostavljaju implementaciju predložene ideje, sukladno domeni stručnosti. Pritom se pretpostavlja njihova interaktivna suradnja s menadžmentom.

Obilježja, pravni oblik i očekivanje rasta

Svi su intervjuirani **menadžeri prerađivačke industrije** odgovorili kako su najznačajnije nove aktivnosti blisko povezane s postojećom tehnologijom poduzeća, pritom ih je većina potvrdila kako su usmjerene postojećoj ciljnoj tržišnoj skupini. Stupanj inovacije najznačajnijih novih aktivnosti većinom su ocijenili dobrom ocjenom. Svi su osim jednog menadžera pretpostavili kako će najznačajnija nova aktivnosti ostati dijelom postojeće organizacijske strukture te očekuju kako će na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi raditi u prosjeku dvanaest zaposlenika. **Menadžeri IT sektora** smatrali su definirane najznačajnije nove aktivnosti djelomično povezanima s postojećom tehnologijom poduzeća. Njihovim ciljnim tržištem smatraju nove i postojeće klijente. Stupanj inovativnosti najznačajnijih novih aktivnosti uglavnom su ocijenili vrlo dobrom ocjenom. Procijenili su kako će zahvaljujući njima upošljavati do dvadeset novih zaposlenika te očekuju kako će provedene aktivnosti ostati dijelom poduzeća. Veće očekivanje rasta IT poduzeća sukladno je izraženom većem očekivanju rasta IT industrije.

Preuzimanje rizika

Zaposlenici **prerađivačke industrije** potvrdili su nepostojanje percepcije osobnog rizika, iako su neki izrazili osjećaj odgovornosti za poslovanje poduzeća. Pritom su isticali izraženu upravljačku funkciju vlasnika koja pretpostavlja preuzimanje rizika za sve odobrene i poduzete aktivnosti. Međutim, tri su ispitana menadžera prerađivačkih poduzeća izrazila stav o postojanju osobnog rizika poduzetnih zaposlenika koji su povezali s mogućnošću gubitka posla i novca. Menadžeri su pritom potporu poduzeća inovativnom ponašanju zaposlenika većinom ocijenili vrlo dobrom ocjenom. Ocjene potpore menadžmenta novoj aktivnosti kao važnog čimbenika organizacijske potpore i potpore poduzeća inovativnom ponašanju zaposlenika istovjetne su. U razgovoru sa zaposlenicima **IT industrije** također je uočeno nepostojanje percepcije osobnog rizika. IT stručnjaci smatraju kako su vrlo traženi na tržištu rada i da vrlo lako mogu naći drugo radno mjesto. Ta im činjenica pruža osjećaj sigurnosti i otklanja

percepciju osobnog rizika uslijed provođenja novih aktivnosti. No, zaposlenici IT sektora su tijekom razgovora često isticali kako je tehnologija koja se koristi u poslovanju skupa i zahtjevna te im nameće osjećaj odgovornosti koju doživljavaju kao kolektivnu. Međutim, intervjuirani IT menadžeri izrazili su postojanje osobnog rizika zaposlenika uključenih u provedbu novih aktivnosti poduzeća. Pretpostavljeni osobni rizik većinom su definirali kao gubitak statusa, posla i novca.

Organizacijska potpora

Sveukupnu potporu organizacije inovativnom ponašanju zaposlenika ispitani su **IT menadžeri** ocijenili bolje nego menadžeri prerađivačke industrije. Iako su podjednako izražene vrlo dobre i izvrsne ocjene potpore IT organizacija. Četvero je IT menadžera ocijenilo sveukupnu potporu organizacije inovativnom ponašanju zaposlenika izvrsnom, a četvero vrlo dobrom ocjenom. Većina **menadžera** promatranih **prerađivačkih poduzeća** ocijenila je potporu organizacije inovativnom ponašanju zaposlenika, kao i potporu menadžmenta razvoju novih proizvoda i pokretanju novih poslovnih pothvata vrlo dobrom ocjenom.

5. Rezultati kvantitativnog istraživanja

U kvantitativnom dijelu istraživanja provedenom pomoću APS upitnika analizirana su demografska obilježja poduzetnih zaposlenika, oblik njihove uključenosti u pripremu i provedbu novih aktivnosti, intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika te obilježja i očekivanja rasta najznačajnije nove aktivnosti poduzeća. Ispitani su i psihološki čimbenici poduzetnih zaposlenika (percipirane sposobnosti, poduzetničke prilike, strah od neuspjeha, ambicije) i njihova percepcija društvenih vrijednosti o poduzetništvu.

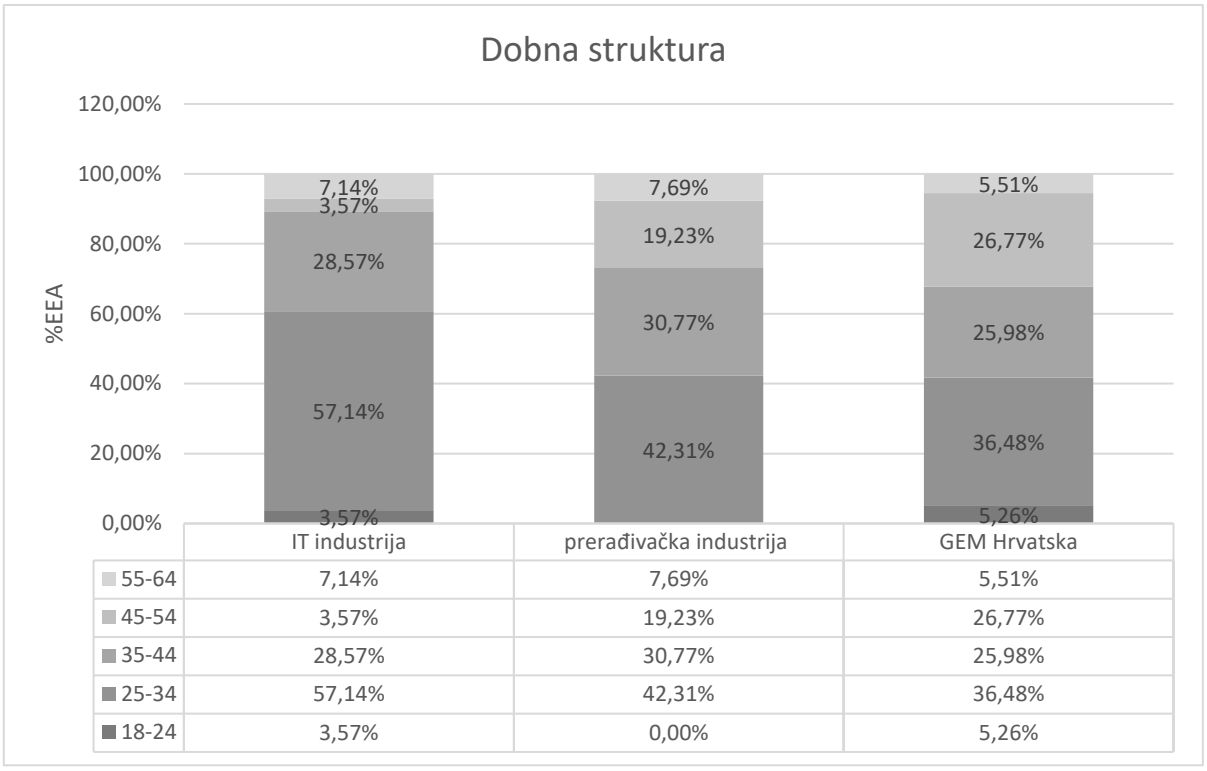
Sukladno GEM metodologiji, poduzetni zaposlenici definirani su kao zaposlenici koji su tijekom zadnje tri promatrane godine aktivno uključeni u provedbu novih aktivnosti kao što je razvoj novih proizvoda/usluga i osnivanje novih poslovnih jedinica, podružnica i ogranaka. Istraživačka pažnja usmjerena je na zaposlenike koji su imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi provođenja navedenih aktivnosti (Bosma et al., 2013:7).

5.1. Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika

Unutar skupine demografskih obilježja promatrana je dob, spol, obrazovanje, prihodi, zanimanje.

GEM istraživačkim projektom uočeno je kako su spol i dob odlučujući faktori prilikom određivanja omjera poduzetnika početnika i potencijalnih poduzetnika. Muškarci od 25 do 44 godine imaju najveći udio u početnoj poduzetničkoj aktivnosti i poduzetničkoj aktivnosti unutar matične organizacije. Istraživanja su pokazala kako težnja rodnoj jednakosti u društvu može predvidjeti podršku poduzetnicama, ali ne i njihov udio u poduzetničkoj aktivnosti (Bosma, 2012:31; Bosma et al., 2013:45-46).

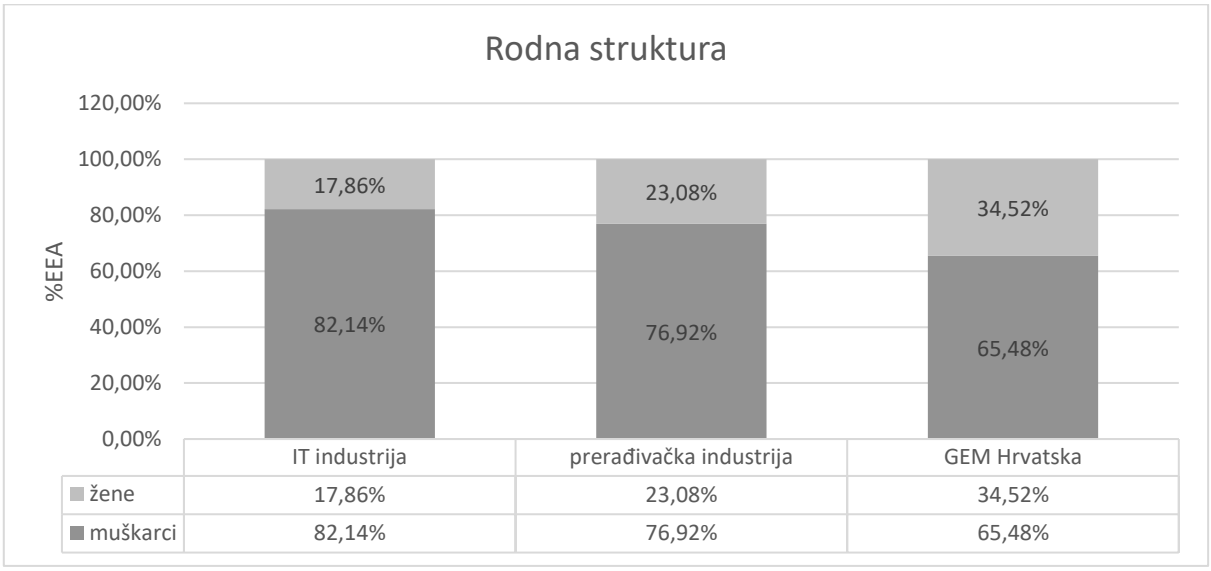
Analizom podataka prikupljenih APS upitnikom, dijelom koji se odnosi na EEA, dobiveni su slijedeći rezultati o demografskim obilježjima poduzetnih zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka poduzetnih zaposlenika Hrvatske za 2018. godinu.



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
55-64	7,14%	7,69%	5,51%
45-54	3,57%	19,23%	26,77%
35-44	28,57%	30,77%	25,98%
25-34	57,14%	42,31%	36,48%
18-24	3,57%	0,00%	5,26%

Graf 1: Distribucija poduzetnih zaposlenika prema dobi (%EEA)

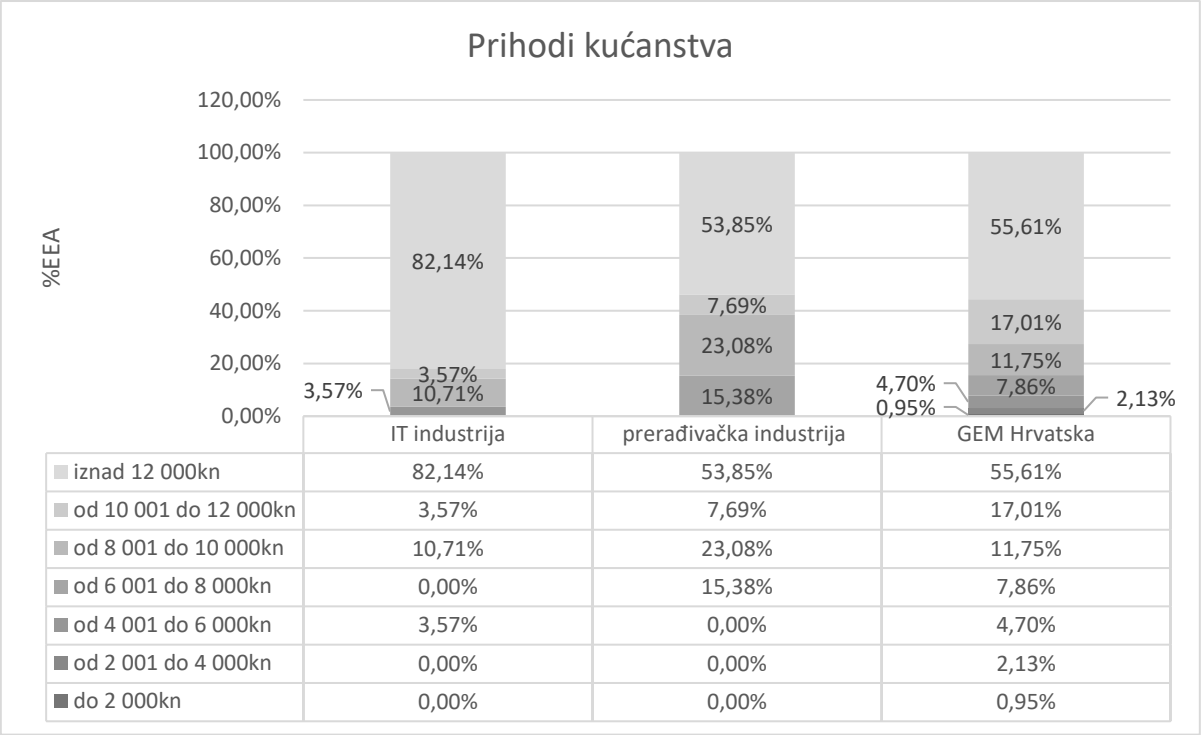
Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
žene	17,86%	23,08%	34,52%
muškarci	82,14%	76,92%	65,48%

Graf 2: Distribucija poduzetnih zaposlenika prema spolu (%EEA)

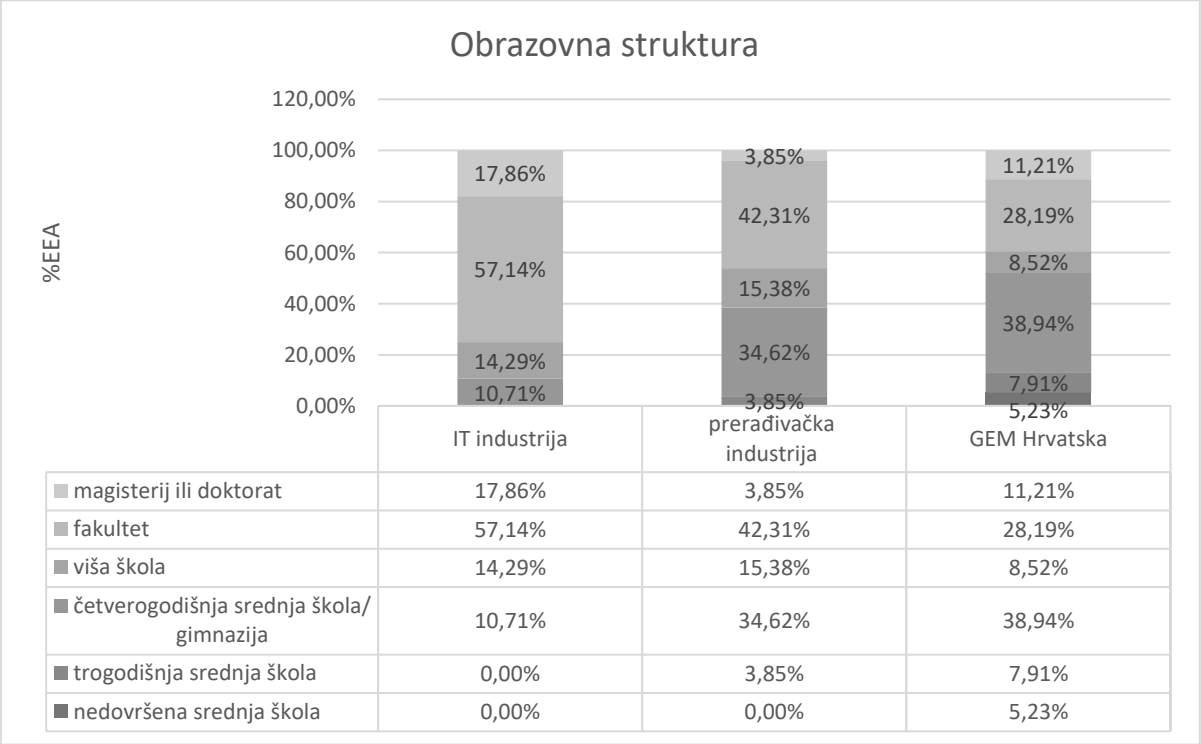
Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
iznad 12 000kn	82,14%	53,85%	55,61%
od 10 001 do 12 000kn	3,57%	7,69%	17,01%
od 8 001 do 10 000kn	10,71%	23,08%	11,75%
od 6 001 do 8 000kn	0,00%	15,38%	7,86%
od 4 001 do 6 000kn	3,57%	0,00%	4,70%
od 2 001 do 4 000kn	0,00%	0,00%	2,13%
do 2 000kn	0,00%	0,00%	0,95%

Graf 3: Prihodi svih članova kućanstva poduzetnih zaposlenika (%EEA)

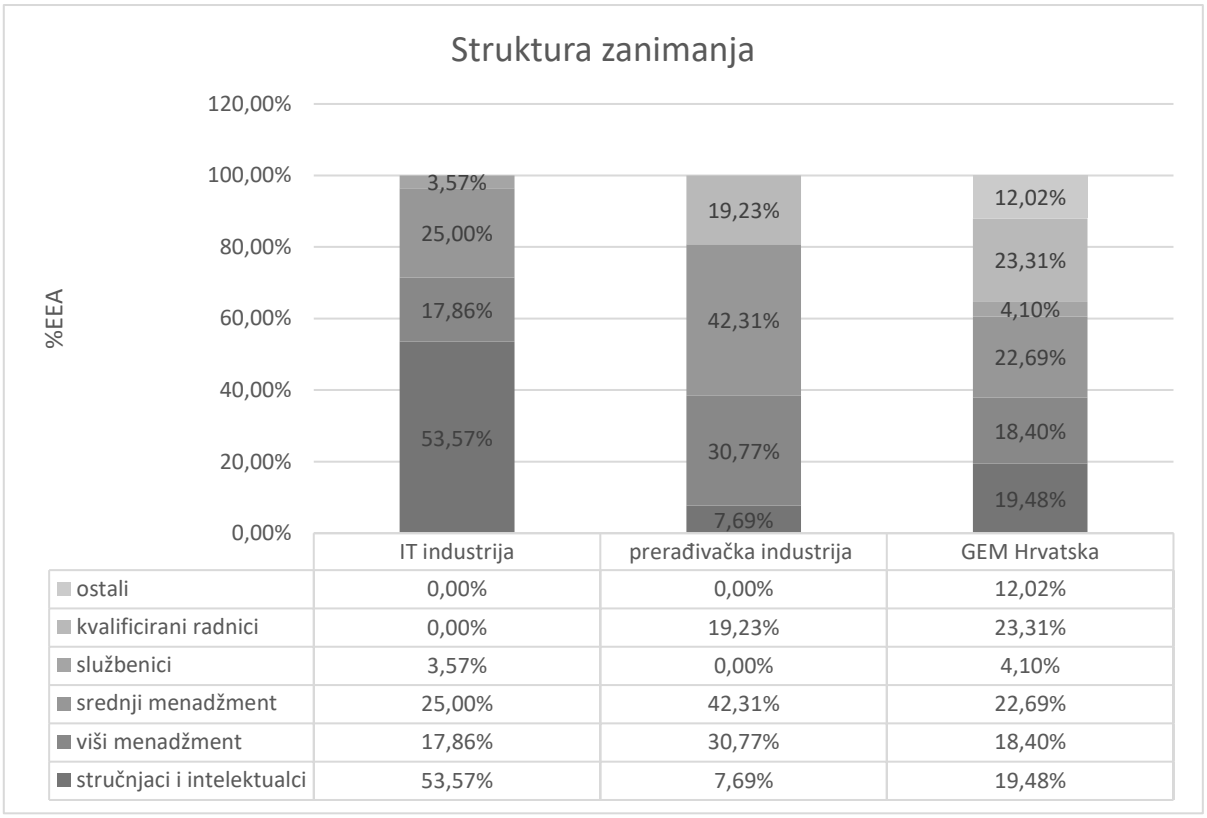
Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
magisterij ili doktorat	17,86%	3,85%	11,21%
fakultet	57,14%	42,31%	28,19%
viša škola	14,29%	15,38%	8,52%
četverogodišnja srednja škola/ gimnazija	10,71%	34,62%	38,94%
trogodišnja srednja škola	0,00%	3,85%	7,91%
nedovršena srednja škola	0,00%	0,00%	5,23%

Graf 4: Razina obrazovanja poduzetnih zaposlenika (%EEA)

Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
ostali	0,00%	0,00%	12,02%
kvalificirani radnici	0,00%	19,23%	23,31%
službenici	3,57%	0,00%	4,10%
srednji menadžment	25,00%	42,31%	22,69%
viši menadžment	17,86%	30,77%	18,40%
stručnjaci i intelektualci	53,57%	7,69%	19,48%

Graf 5: Zanimanje poduzetnih zaposlenika (%EEA)

Izvor: rad autorice

5.2. Oblik uključenosti i intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika

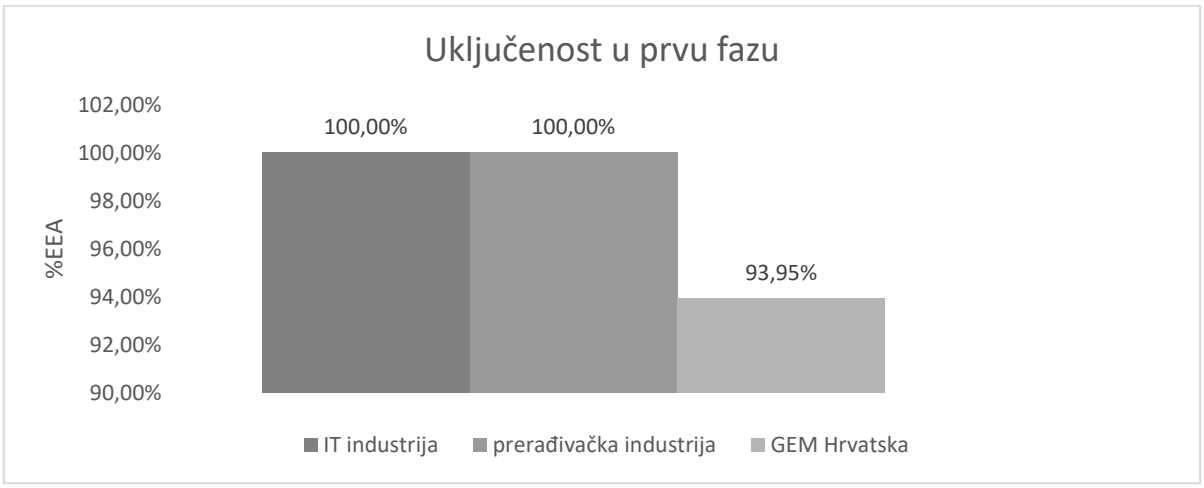
Poduzetnička aktivnost zaposlenika pretpostavlja aktivnosti razvoja novih proizvoda ili osnivanja novih poslovnih jedinica koje se provode u dvije faze. Prva faza uključuje grupno smišljanje novih ideja ili „*brainstorming*“, generiranje i razvoj ideja koji zahtijevaju potragu za informacijama potrebnima za poduzimanje novih aktivnosti i komercijalizaciju ideja, kao i predlaganje ideja o novim aktivnostima upravi poduzeća. Druga faza provedbe inovativnih aktivnosti sastoji se od pripreme i implementacije novih aktivnosti te uključuje promicanje ideja unutar poduzeća, izradu poslovnog plana, marketing novih aktivnosti, potragu za financijskim sredstvima i timom zaposlenika koji će realizirati poslovne ideje (Bosma et al., 2013:7).

U ovom je istraživanju pažnja usmjerena na zaposlenike koji su u posljednje tri godine imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti. Kako bi se spoznao proces provedbe novih aktivnosti u prerađivačkim i IT poslovnim sustavima, promatrana je uključenost i uloga

poduzetnih zaposlenika u obje faze. Također je ispitana uloga zaposlenika prilikom iniciranja novih aktivnosti.

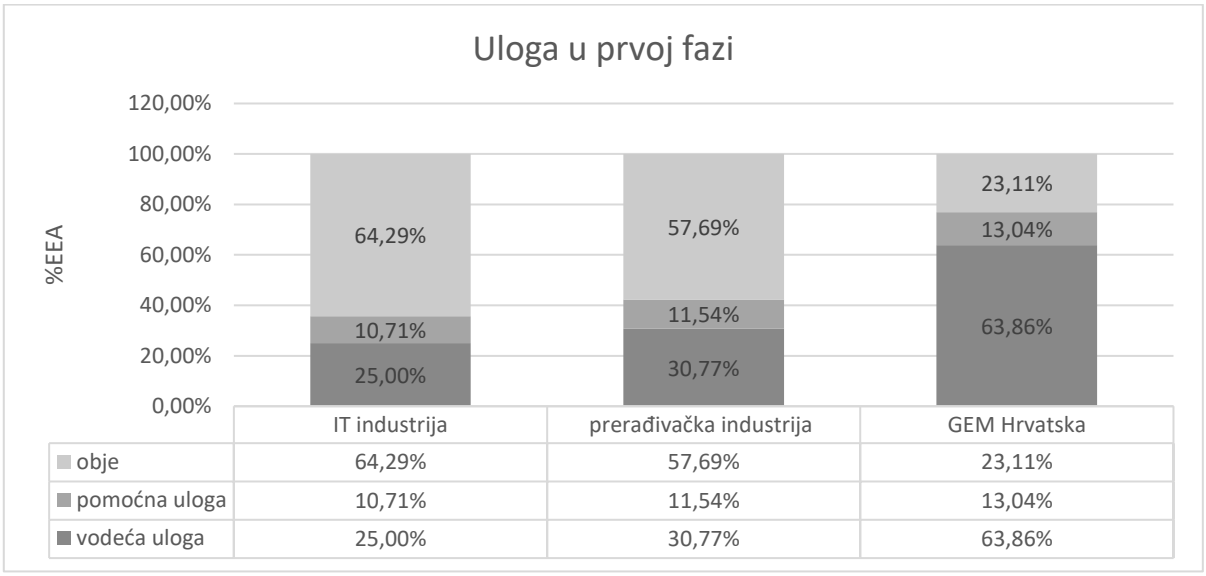
Intenzitet EEA procjenjivao se brojem zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti poduzeća.

Analizom podataka prikupljenih APS upitnikom, dijelom koji se odnosi na EEA, dobiveni su slijedeći rezultati o obliku uključenosti i intenzitetu poduzetničke aktivnosti zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka poduzetnih zaposlenika Hrvatske za 2018. godinu.



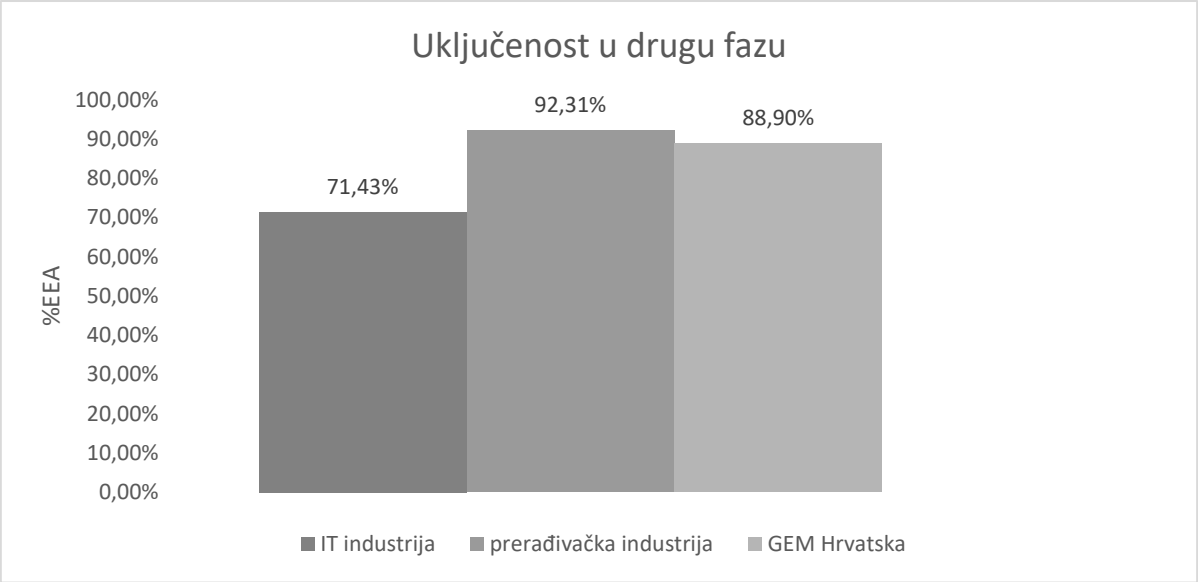
Graf 6: Uključenost poduzetnih zaposlenika u prvu fazu razvoja novih aktivnosti (%EEA)

Izvor: rad autorice



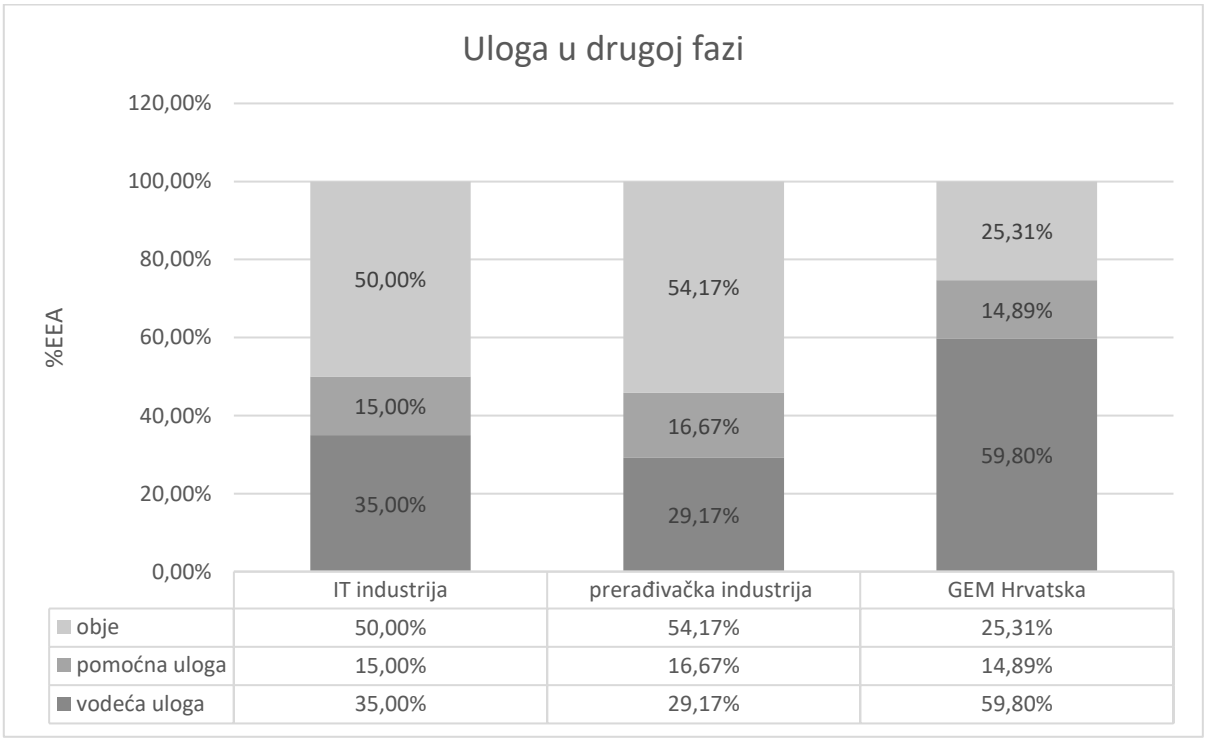
Graf 7: Uloga poduzetnih zaposlenika u prvoj fazi razvoja novih aktivnosti (%EEA)

Izvor: rad autorice



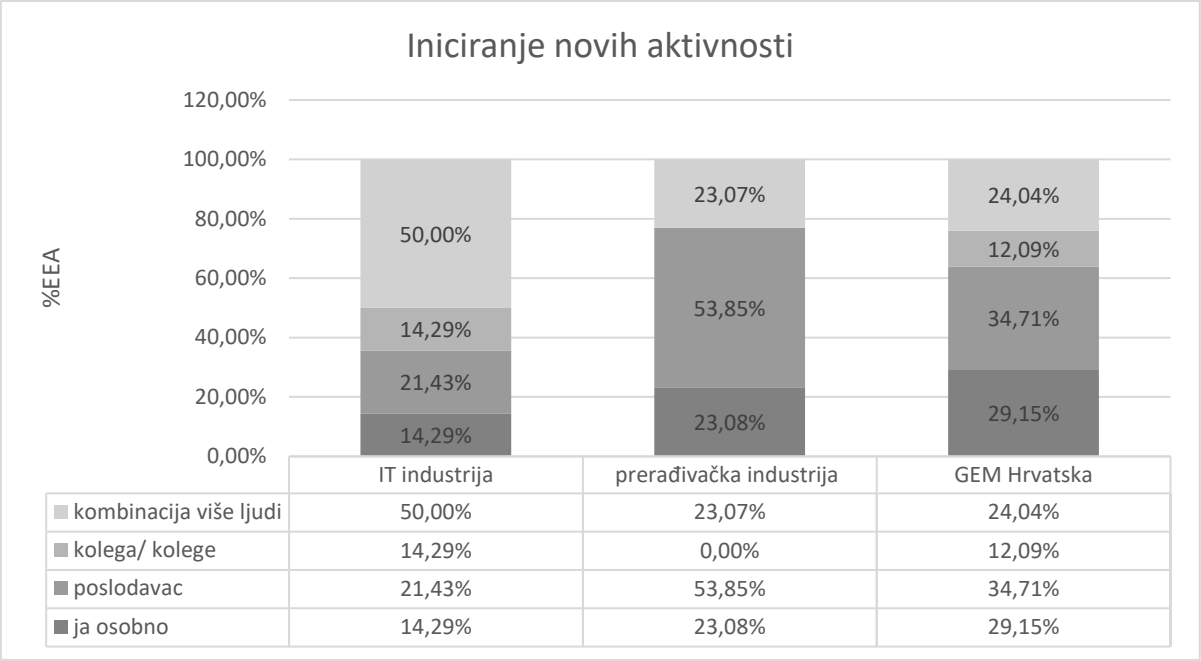
Graf 8: Uključenost poduzetnih zaposlenika u drugu fazu razvoja novih aktivnosti (%EEA)

Izvor: rad autorice



Graf 9: Uloga poduzetnih zaposlenika u drugoj fazi razvoja novih aktivnosti (%EEA)

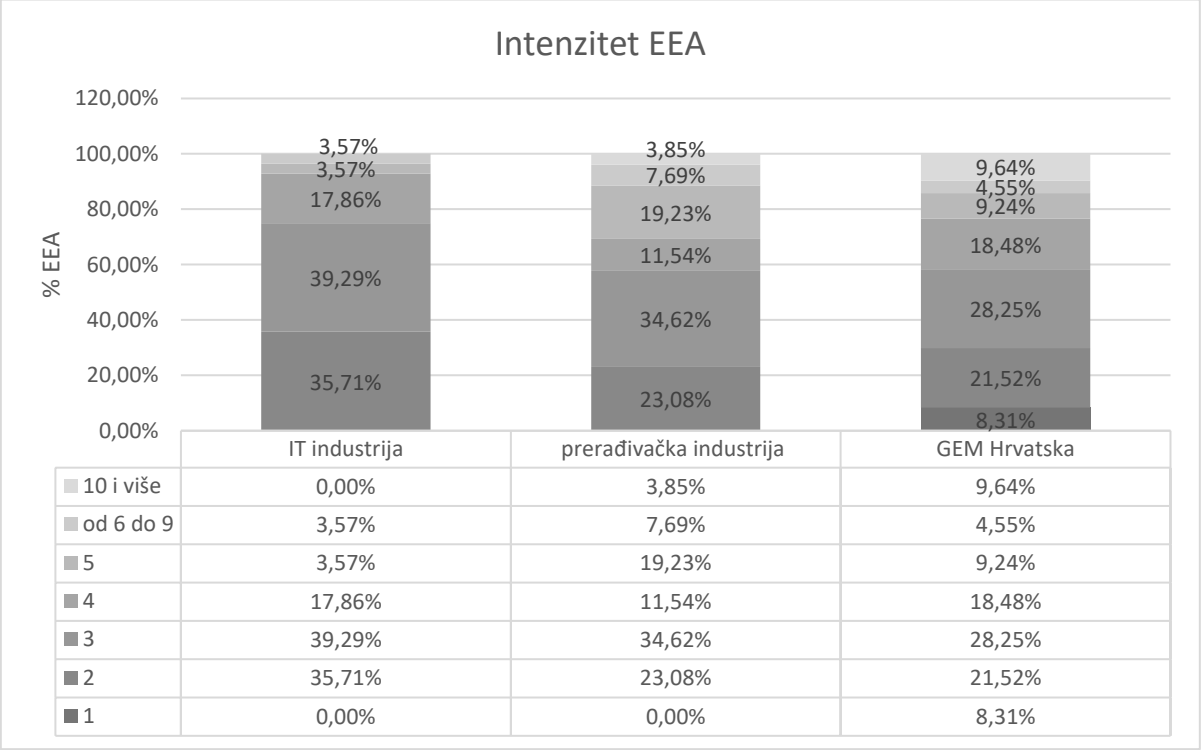
Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
kombinacija više ljudi	50,00%	23,07%	24,04%
kolega/ kolege	14,29%	0,00%	12,09%
poslodavac	21,43%	53,85%	34,71%
ja osobno	14,29%	23,08%	29,15%

Graf 10: Inicijatori najznačajnije nove aktivnosti provedene u poduzeću tijekom posljednje tri godine (%EEA)

Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
10 i više	0,00%	3,85%	9,64%
od 6 do 9	3,57%	7,69%	4,55%
5	3,57%	19,23%	9,24%
4	17,86%	11,54%	18,48%
3	39,29%	34,62%	28,25%
2	35,71%	23,08%	21,52%
1	0,00%	0,00%	8,31%

Graf 11: Broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti

Izvor: rad autorice

	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
aritmetička sredina	3,07	3,85	5,13
medijan	3	3	3
standardna devijacija	1,27	1,93	9,55
koeficijent varijacije	41,5%	50,3%	186,4%

Prosječan broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti u IT industriji iznosio je 3,07 uz prosječna odstupanja od 1,27 takvih osoba, tj. 41,5%. Slična distribucija podataka zabilježena je u prerađivačkoj industriji, gdje je prosječan broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti iznosio 3,85 zaposlenika uz standardnu devijaciju 1,93 i koeficijent varijacije 50,3%. Prosječno odstupanje broja zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti u GEM uzorku iz 2018. godine je od prosječnog broja takvih osoba (od 5,13) iznosilo 9,55 osoba, odnosno 186,4%, na temelju čega se može zaključiti kako postoji vrlo velika varijabilnost broja zaposlenika s vodećom ulogom u razvoju najznačajnije nove aktivnosti na razini GEM uzorka Hrvatske. Razlog uočenoj velikoj varijabilnosti u odgovorima GEM ispitanika je mišljenje dvaju poduzetnih zaposlenika o sudjelovanju stotinjak zaposlenika u vodećoj ulozi prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti.

Medijalni broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti u promatranim poduzećima IT i prerađivačke industrije, kao i u ispitanoj odrasloj populaciji Hrvatske iznosio je tri, odnosno, 50% ispitanih poduzetnih zaposlenika promatranih uzoraka izjasnilo se kako je vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnijih novih aktivnosti u protekle tri godine imalo tri ili manje zaposlenika. Preostalih se 50% ispitanih poduzetnih zaposlenika izjasnilo kako je vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti imalo tri ili više zaposlenika.

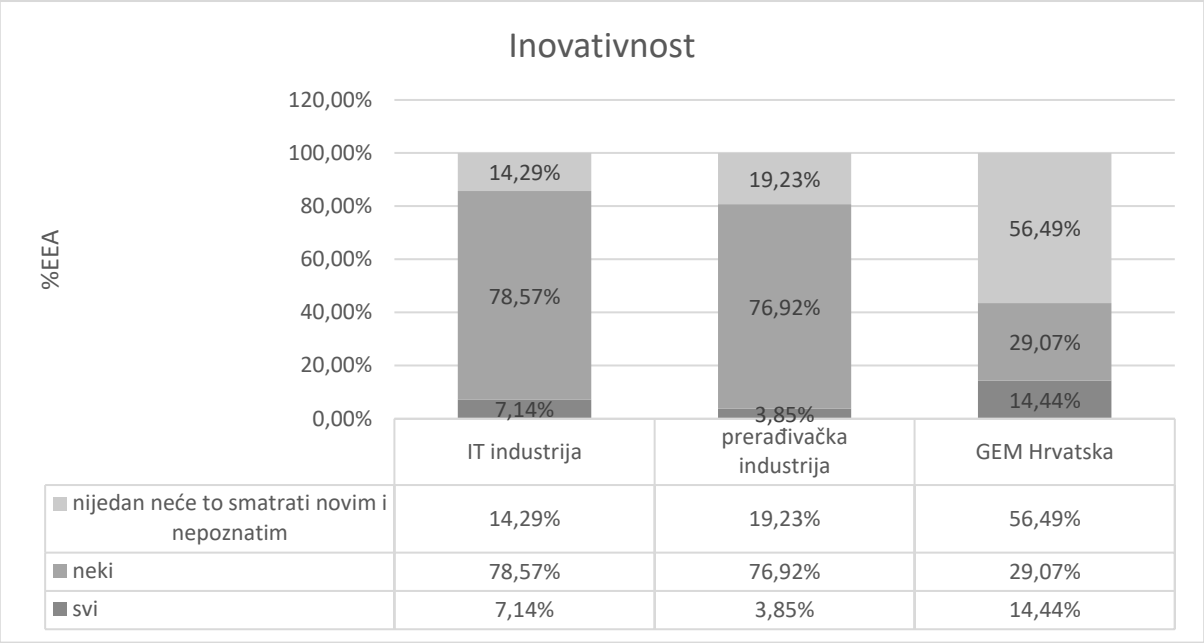
5.3. Obilježja najznačajnije nove aktivnosti

Unutar GEM metodološkog okvira kvaliteta „odraslih“ poduzeća starijih od četrdeset dva mjeseca procjenjuje se potencijalom rasta. Poduzetnički se rast iskazuje kriterijima inovativnosti: korištenjem novih tehnologija, razvojem novih proizvoda, izloženošću konkurenciji, izvoznom orijentacijom (Singer et al., 2018:99).

Prilikom procjene rasta uz tehnološke kapacitete, inovativnost, izloženost konkurenciji i internacionalizaciju poslovanja, GEM modelom se promatraju i očekivanja vezana uz novo zapošljavanje. Percepcijom očekivanja novog zapošljavanja izražava se mišljenje o očekivanom intenzitetu rasta koje je važan pokazatelj kapaciteta rasta privrede (Singer et al., 2018:40). Očekivanje rasta izražava se kvantitativno, brojem novih radnih mjesta koja će se prema procjeni poduzetnika otvoriti tijekom sljedećih pet godina rada (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:26).

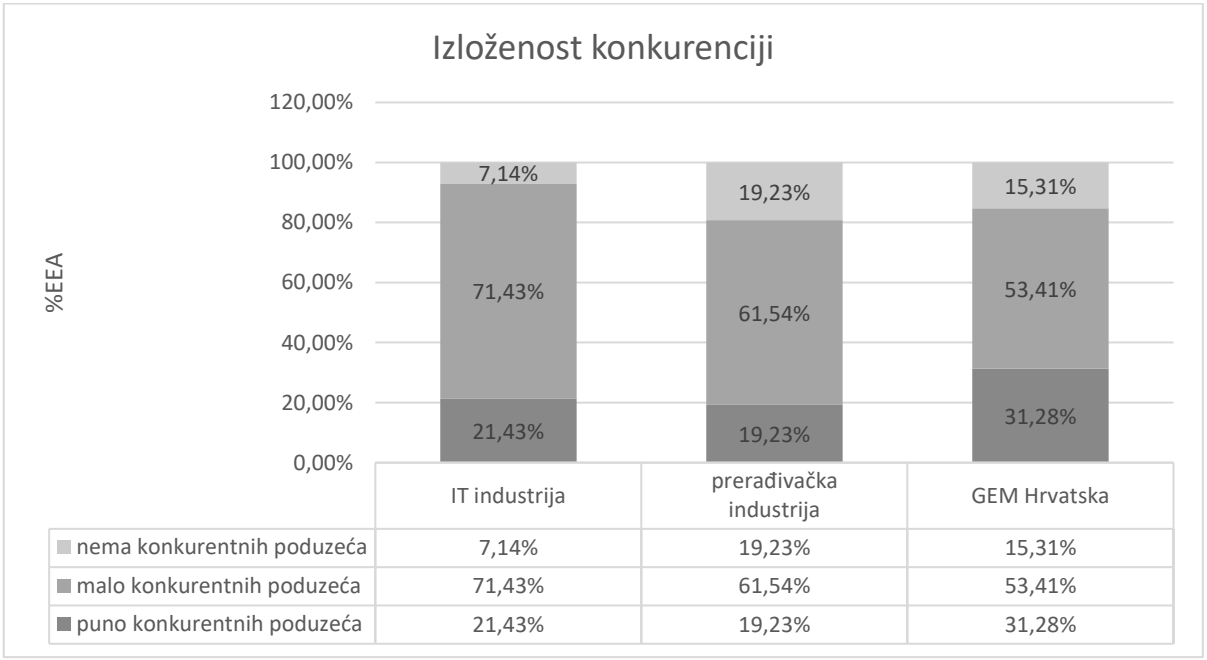
Kvaliteta najznačajnije nove aktivnosti procijenjena je pitanjima vezanima uz inovativnost nove aktivnosti, izloženost konkurenciji, internacionalizaciju rezultata nove aktivnosti i očekivanje njezina rasta otvaranjem novih radnih mjesta. Pritom su korištena sljedeća pitanja:
Hoće li svi, neki ili nijedan od Vaših potencijalnih klijenata smatrati proizvod ili uslugu u ovoj aktivnosti novom i nepoznatom?
Smatrate li da trenutno posluje puno poduzeća, malo poduzeća ili niti jedno poduzeće koje nudi iste proizvode ili usluge potencijalnim klijentima?
Koji će postotak Vašeg godišnjeg prometa dolaziti od klijenata koji žive izvan Vaše zemlje? Je li to više od 90%, više od 75%, više od 50 %, više od 25%, više od 10% ili 10% i manje?
Koliko ljudi očekujete da će raditi na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi?

Analizom podataka prikupljenih APS upitnikom, dijelom koji se odnosi na EEA, dobiveni su slijedeći rezultati o obilježjima najznačajnije nove aktivnosti promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske za 2018. godinu.



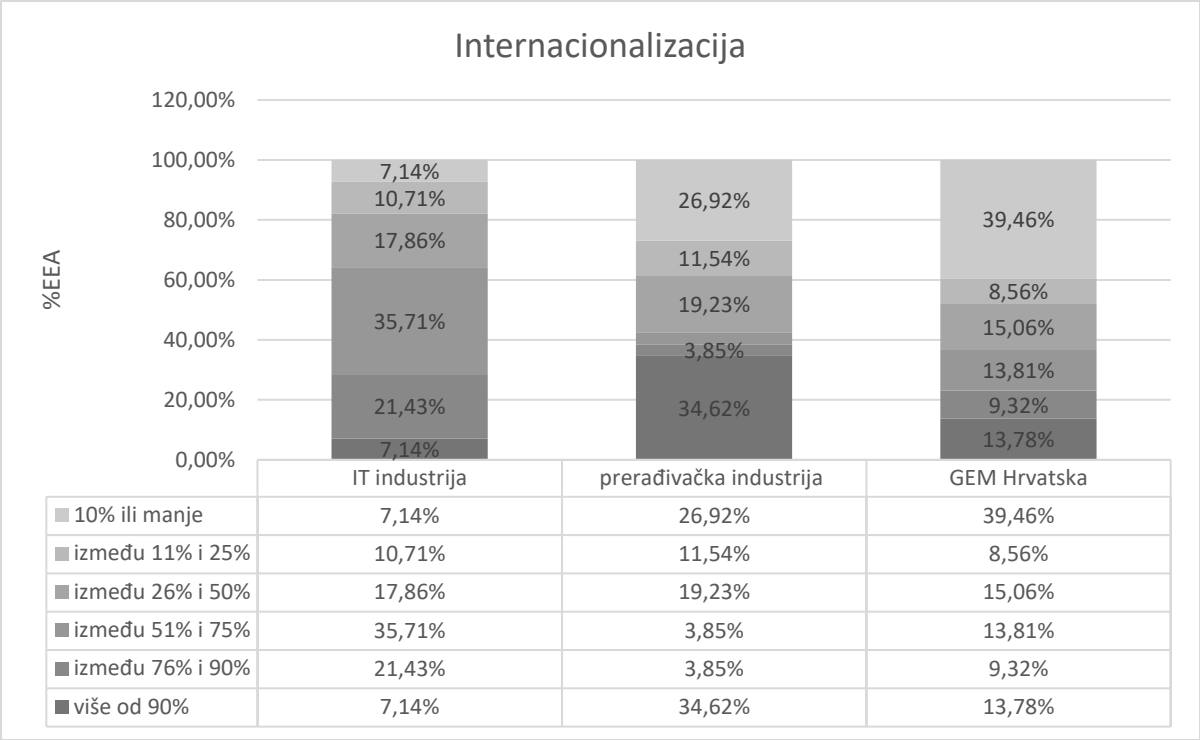
Graf 12: Percepcija novine i nepoznatosti proizvoda/ usluga najznačajnije nove aktivnosti za potencijalne klijente (%EEA)

Izvor: rad autorice



Graf 13: Broj poduzeća koji nude iste proizvode ili usluge potencijalnim klijentima (%EEA)

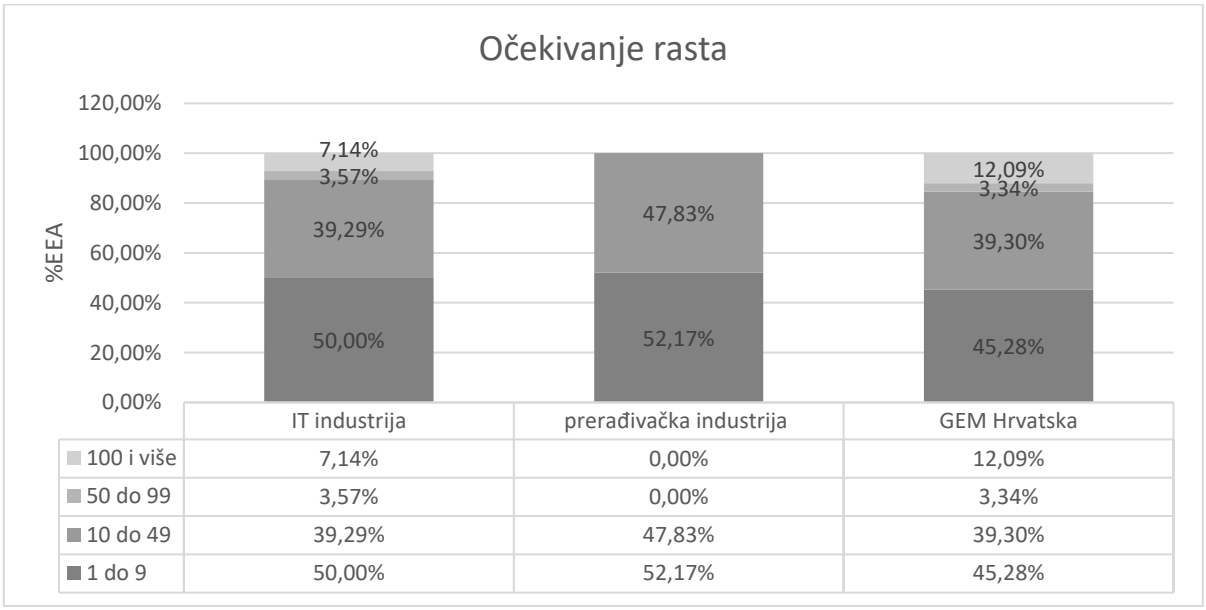
Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
10% ili manje	7,14%	26,92%	39,46%
između 11% i 25%	10,71%	11,54%	8,56%
između 26% i 50%	17,86%	19,23%	15,06%
između 51% i 75%	35,71%	3,85%	13,81%
između 76% i 90%	21,43%	3,85%	9,32%
više od 90%	7,14%	34,62%	13,78%

Graf 14: Postotak godišnjeg prometa najznačajnije nove aktivnosti koji će dolaziti od klijenata izvan matične zemlje (%EEA)

Izvor: rad autorice



	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
100 i više	7,14%	0,00%	12,09%
50 do 99	3,57%	0,00%	3,34%
10 do 49	39,29%	47,83%	39,30%
1 do 9	50,00%	52,17%	45,28%

Graf 15: Očekivani broj zaposlenika koji će raditi na najznačajnijoj novoj aktivnosti pet godina nakon što zaživi (%EEA)

Izvor: rad autorice

	IT industrija	prerađivačka industrija	GEM Hrvatska
aritmetička sredina	29,61	11,48	33,46
medijan	7,5	7	6
standardna devijacija	84,91	9,21	116,08
koeficijent varijacije	286,8%	80,2%	347,0%

Poduzetni zaposlenici IT organizacija u prosjeku očekuju 29,61 novo zaposlenih osoba uslijed pokretanja najznačajnije nove aktivnosti. No, rezultati vezani uz očekivanje rasta poduzetnih zaposlenika vrlo su varijabilni. Zamijećena su prosječna odstupanja od prosjeka 84,91 novih zaposlenika, tj. 286,8%. Polovica su ispitanih poduzetnih zaposlenika IT poduzeća smatrali kako će uslijed provođenja najznačajnije nove aktivnosti, u idućih pet godina, biti zaposleno 7,5 ili manje osoba, dok je druga polovica smatrala kako će se zaposliti 7,5 ili više osoba.

U prerađivačkim poduzećima ispitani poduzetni zaposlenici izrazili su prosječno novo zapošljavanje od 11,48 osoba, uz manju (ali još uvijek relativno visoku) varijabilnost odgovora (koeficijent varijacije 80,2%). Medijalni podatak za uzorak prerađivačkih poduzeća sličniji je medijalnom podatku za uzorak IT poduzeća. Polovica poduzetnih zaposlenika u idućih pet godina očekuje sedam ili manje novo zaposlenih osoba, a druga polovica sedam ili više.

Prema mišljenju poduzetnih zaposlenika Hrvatske, prosječan broj novo zaposlenih osoba uslijed provođenja najznačajnije nove aktivnosti će u sljedećih pet godina iznositi 33,46 uz standardnu devijaciju 116,08 i koeficijent varijacije 347,0%. Polovica poduzetnih zaposlenika GEM uzorka Hrvatske u idućih pet godina očekuje šest ili manje novo zaposlenih osoba, a druga polovica šest ili više.

Budući da su uočene velike varijabilnosti u odgovorima vezanima uz aritmetičku sredinu, prilikom interpretacije i usporedbe dobivenih rezultata, u raspravi se koristio medijan kao srednja vrijednost kvantitativnih pokazatelja.

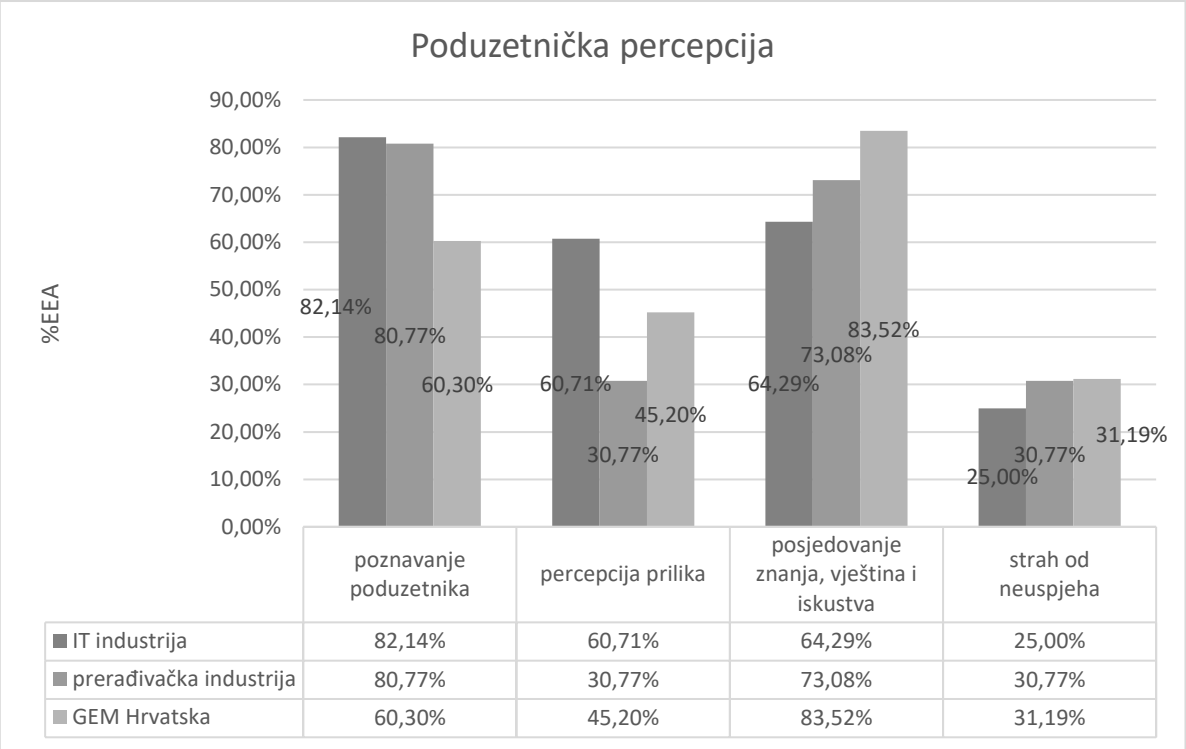
5.4. Obilježja potencijalnih poduzetnika

Obilježja potencijalnih poduzetnika procjenjuju se ispitivanjem njihove percepcije o poduzetničkim prilikama u okružju, posjedovanju potrebnih vještina i znanja za njihovo iskorištavanje, namjerama poduzetničkog djelovanja i strahu od neuspjeha (Singer et al., 2018:21-22). Središte GEM interesa su pojedinci koji opažaju dobre prilike u okružju te vjeruju kako posjeduju potrebne vještine i znanje za poduzetničko djelovanje. Ti se pojedinci smatraju potencijalnim poduzetnicima i predstavljaju poduzetnički kapacitet privrede. Samopercepcija pojedinaca ukazuje na vjerojatnost poduzimanja poduzetničke aktivnosti (Kelley, Singer i Herrington, 2016:16; Bosma et al., 2017:67; Global Entrepreneurship Research Association, 2017:16-19).

Inovativne aktivnosti zaposlenika mogu ostati dijelom postojeće organizacijske strukture ili potaknuti osnivanje zasebnih poslovnih jedinica. Neovisna poduzetnička aktivnost proizašla iz zaposlenja pretpostavlja nove poslovne pothvate zaposlenika koji trenutno rade ili su radili za poslodavca te su razvili poduzetničku ideju na temelju iskustva stečenog na radnom mjestu (Bosma et al., 2013:55-58).

Percepcija poduzetnih zaposlenika i njihove poduzetničke namjere ispitane su sljedećim pitanjima:
Poznajete li osobno koga tko je u posljednje dvije godine pokrenuo posao?
Hoće li u sljedećih šest mjeseci u području u kojem živite biti dobrih prilika za pokretanje posla?
Imate li znanje, vještinu i iskustvo potrebno za pokretanje vlastitog posla?
Bi li Vas strah od neuspjeha spriječio u pokretanju vlastitog posla?
Planirate li, sami ili s drugima, tijekom sljedeće tri godine započeti novi posao, uključujući svaki oblik samozapošljavanja?
Jeste li u posljednjih dvanaest mjeseci učinili išta kako biste pokrenuli novi posao? Npr. jeste li tražili opremu ili lokaciju, organizirali početni tim, radili na poslovnom planu, počeli štedjeti novac, ili poduzeli bilo kakvu drugu aktivnost kako biste pokrenuli novi posao?
Hoćete li Vi osobno posjedovati cijelo poduzeće, dio poduzeća ili osobno nećete biti vlasnik tog poduzeća?

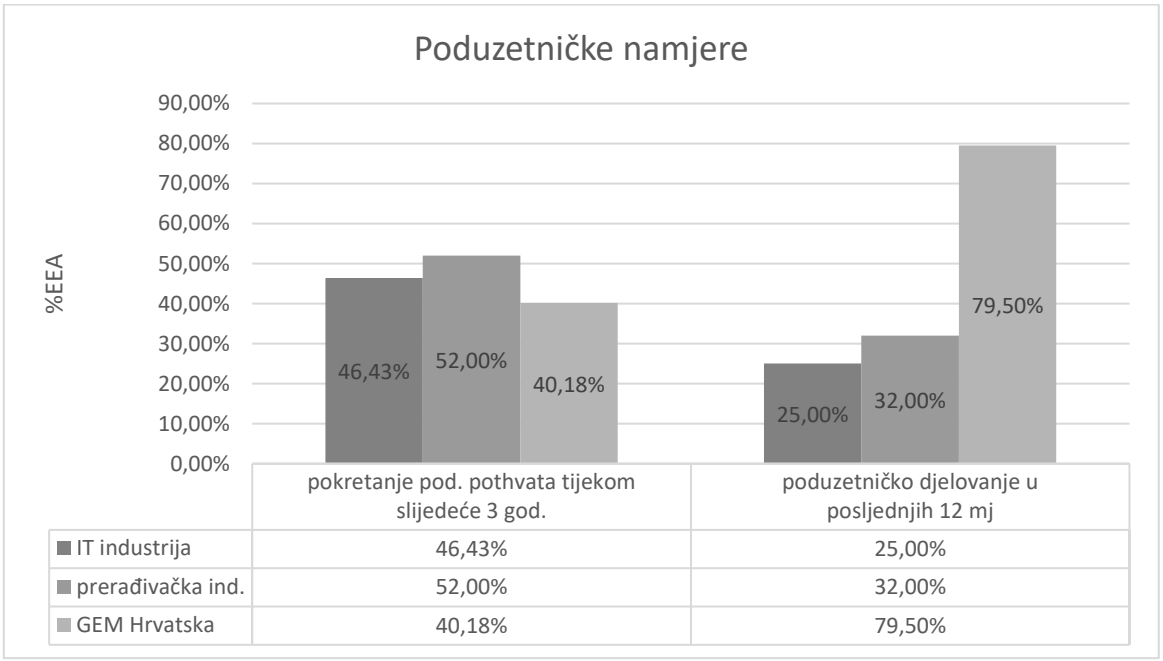
Analizom podataka prikupljenih APS upitnikom, dijelom koji se odnosi na EEA, dobiveni su slijedeći rezultati o obilježjima potencijalnih poduzetnika u skupini poduzetnih zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske za 2018. godinu.



	poznavanje poduzetnika	percepcija prilika	posjedovanje znanja, vještina i iskustva	strah od neuspjeha
IT industrija	82,14%	60,71%	64,29%	25,00%
prerađivačka industrija	80,77%	30,77%	73,08%	30,77%
GEM Hrvatska	60,30%	45,20%	83,52%	31,19%

Graf 16: Percepcija poduzetnih zaposlenika vezana uz poduzetničke prilike, posjedovanje potrebnih znanja i vještina i strah od neuspjeha

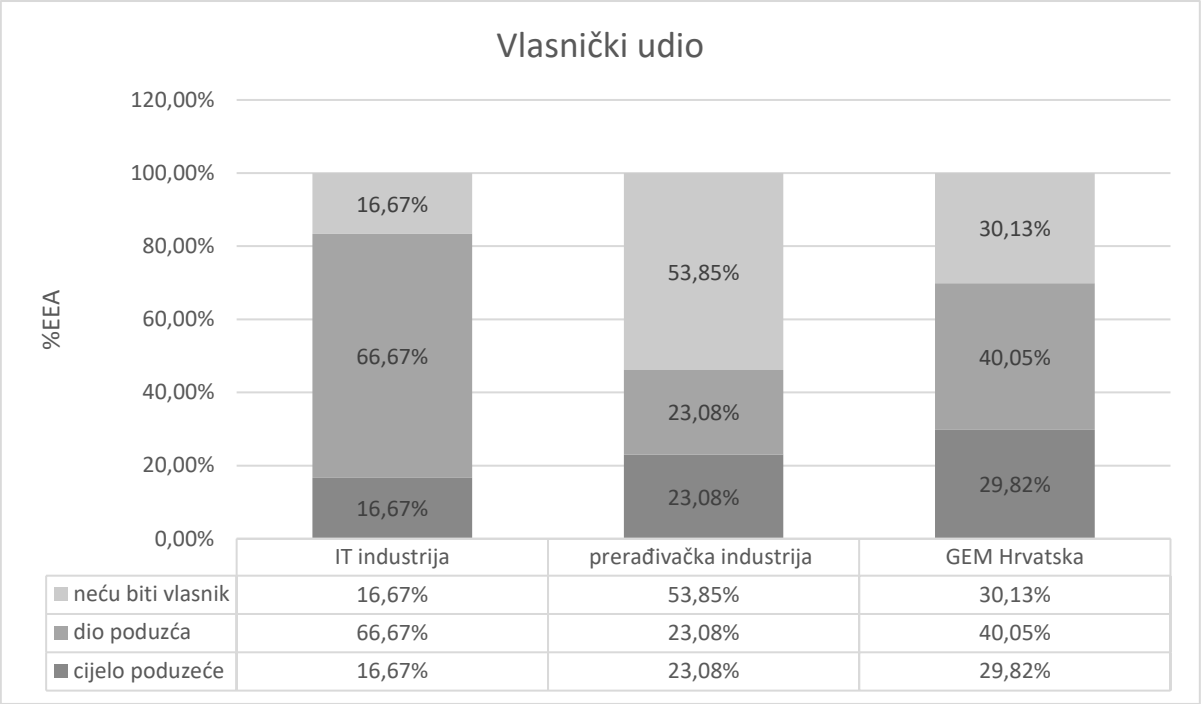
Izvor: rad autorice



	pokretanje pod. pothvata tijekom slijedeće 3 god.	poduzetničko djelovanje u posljednjih 12 mj
IT industrija	46,43%	25,00%
prerađivačka ind.	52,00%	32,00%
GEM Hrvatska	40,18%	79,50%

Graf 17: Namjere poduzetničkog djelovanja poduzetnih zaposlenika (%EEA)

Izvor: rad autorice



Graf 18: Vlasnički udio poduzetnih zaposlenika u budućem poduzetničkom pothvatu (%EEA)

Izvor: rad autorice

Dobiveni rezultati o očekivanom vlasničkom udjelu poduzetnih zaposlenika ne mogu se smatrati pouzdanima jer je preko 50% ispitanih poduzetnih zaposlenika odbilo odgovoriti na pitanje o vlasničkoj strukturi poduzetničkog pothvata.

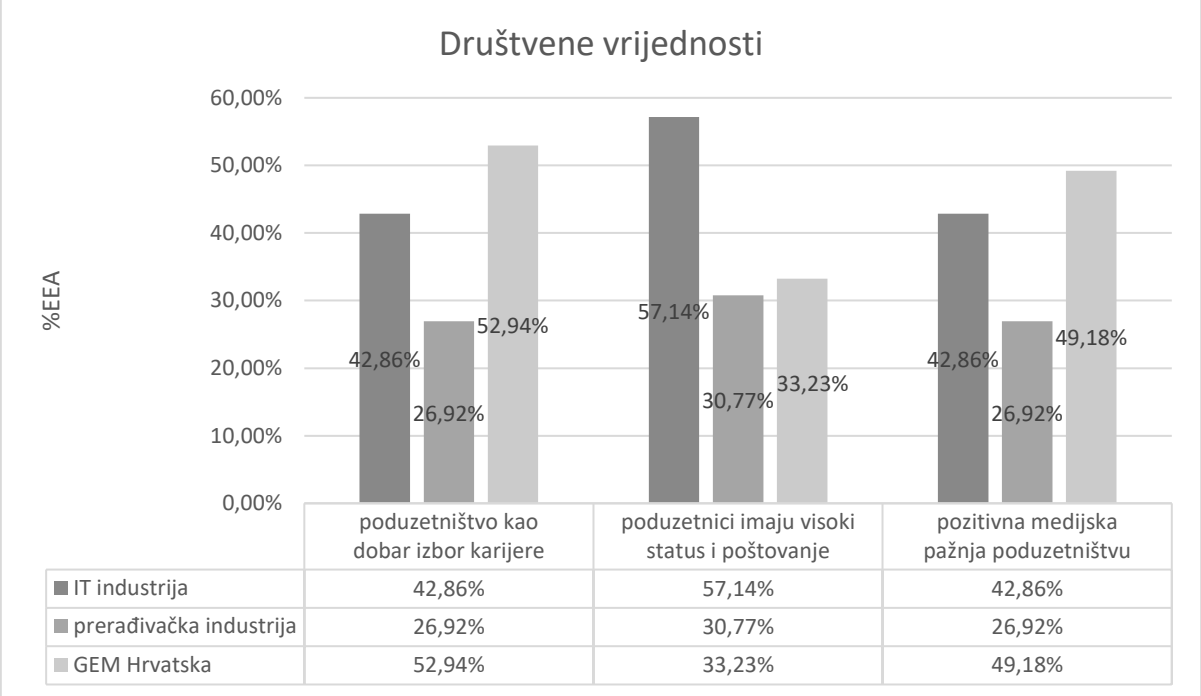
5.5. Percepcija društvenih vrijednosti o poduzetništvu

GEM model procjenjuje percepciju društva o poduzetništvu ispitujući mišljenje odrasle populacije o poduzetništvu kao dobrom izboru karijere, statusu uspješnih poduzetnika u društvu i medijskoj pažnji usmjerenoj poduzetništvu. Iako nisu izravno vezani uz poduzetničku aktivnost, stavovi društva o poduzetništvu imaju važnu ulogu u poduzetničkom djelovanju i kreiranju poticajnog poduzetničkog okružja. Percepcija društva o poduzetništvu ima jak utjecaj na namjere i ambiciju potencijalnih i postojećih poduzetnika kao i na nužnu institucijsku podršku njihovom djelovanju (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:11-18). Uočeno je kako obilježja potencijalnih poduzetnika uvelike ovise o percepciji poduzetnika u društvu (Global Entrepreneurship Research Association, 2018:28).

Percepcija društva o poduzetništvu i poduzetnicima ispitana je slaganjem zaposlenika sa sljedećim tvrdnjama:

1. Većina ljudi u Hrvatskoj smatra pokretanje vlastitog posla privlačnom odlukom u izboru karijere.
2. Ljudi koji su uspješno započeli samostalni posao u Hrvatskoj imaju visoki status i poštovanje.
3. U Hrvatskoj se često u medijima mogu vidjeti priče o uspješnim novim poslovima.

Analizom podataka prikupljenih APS upitnikom, dijelom koji se odnosi na EEA, dobiveni su slijedeći rezultati o percepciji društvenih vrijednosti o poduzetništvu poduzetnih zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske za 2018. godinu.



	poduzetništvo kao dobar izbor karijere	poduzetnici imaju visoki status i poštovanje	pozitivna medijska pažnja poduzetništvu
IT industrija	42,86%	57,14%	42,86%
prerađivačka industrija	26,92%	30,77%	26,92%
GEM Hrvatska	52,94%	33,23%	49,18%

Graf 19: Percepcija poduzetnih zaposlenika o društvenim vrijednostima vezanima uz poduzetništvo i poduzetnike (%EEA)

Izvor: rad autorice

6. Rasprava

Intervjuirani menadžeri **prerađivačkih poduzeća** izrazili su percepciju nepoticajnih obilježja ili neutralan stav prema većini pokazatelja tehnoloških prilika, dinamizma i neprijateljstva ekosustava. Percepcija ekosustava odrazila se na organizacijske faktore. Intenzitet skeniranja prilika i prijetnji ekosustava poduzeća pretežno je ocijenjen dobrom ocjenom. Pritom se najveća pažnja posvećivala kupcima, dobavljačima i konkurenciji, gotovo zanemarujući trendove u širem industrijskom kontekstu i makroodrednicama ekosustava. Najveći obujam promjena, zbog zabrinutosti njima, ispitanici su primjećivali u domeni gospodarstva i zakonodavstva. U navedene su makroodrednice ekosustava uloženi najveći analitički napori vlasnika i menadžera prerađivačkih poduzeća. Analiza promatranih komponenti provodila se neformalno, pomoću eksternih izvora koji su kontaktirani usmenim putem. Korištenje vanjskih izvora i neformalnog načina prikupljanja informacija o kupcima, dobavljačima i konkurenciji, najznačajnijim mikroodrednicama ekosustava prerađivačkih poduzeća, može dovesti do dezinformacija i usporiti potreban konkurentni odgovor. Koristeći pretežno vanjske izvore informacija podcjenjuje se ljudski kapital prerađivačkih poduzeća, zaposlenici koji su u svakodnevnom kontaktu s promatranim mikročimbenicima ekosustava te mogu prikupiti ažurnije i korisnije informacije koje mogu predstavljati veliki potencijal za konkurentno poslovanje.

Komunikacija unutar prerađivačkih poslovnih sustava također je uglavnom bila neformalna uz izraženu dimenziju poštovanja prema vlasniku. Otvorenoj komunikaciji i bliskim odnosima među zaposlenicima protuteža je bilo veliko poštovanje i odgovarajuća komunikacijska suzdržanost prema vlasniku. Formalizaciji internih procesa pretežno se pristupalo zbog obaveze prema vanjskim dionicima, a ne radi postizanja transparentnosti poslovanja i uključivanja svih zaposlenika u poslovne procese. Proces formalizacije nije uključivao tehnologiju nego pisana izvješća o planiranim i provedenim operativnim aktivnostima koja su bila dostupna isključivo menadžmentu. Strateški planovi i vezani procesi smatrani su obavezom vlasnika i nisu transparentno komunicirani ostalim dionicima poslovnih sustava. Zaposlenicima promatranih prerađivačkih poduzeća bile su nepoznate organizacijske vrijednosti i specifične strateške odrednice poslovanja. Sukladno navedenom, vlasnik je istican kao ključan čimbenik organizacijske potpore poduzetničke aktivnosti zaposlenika. Iako su zaposlenici prilikom razgovora navodili potrebu i postojanje suradnje zbog prirode proizvodnoga procesa, vlasnik je smatran glavnom poveznicom organizacijske strukture. On je (svi vlasnici promatranih prerađivačkih poduzeća bili su muškarci) neposrednom komunikacijom sa zaposlenicima

koordinirao i kontrolirao rad različitih organizacijskih jedinica, sputavajući pritom slobodnu razmjenu ideja i spontanu kreativnu suradnju. Zaposlenici nisu imali slobodu upravljanjima troškovima novih aktivnosti ni mogućnost fleksibilnosti radnog vremena. Njihova stručnost omogućavala im je jedino samostalnost u određivanju načina provođenja novih aktivnosti, uz nužan dogovor s vlasnikom.

Unatoč delegiranju odgovornosti voditeljima organizacijskih jedinica, upravljačka uloga vlasnika prilikom razvoja novih aktivnosti u svim je promatranim prerađivačkim poslovnim sustavima bila vrlo izražena. On je bio odgovoran za sve faze provođenja novih aktivnosti, nerijetko samostalno obavljajući pojedine zadatke određene faze. Iako se naglašavao problem nedostatnosti resursa, isticano je kako vlasnik postojeće resurse stavlja na raspolaganje za provođenje novih aktivnosti te je odgovoran za vanjske suradnje i nabavu potrebnih sredstava za neometani rad. Ugovorima sa strateškim partnerima omogućena je dostupnost manjkavih resursa organizacije. Takvi strateški odnosi nisu pretpostavljali interakciju njihovih dionika ni inovativnu suradnju, korišteni su isključivo radi produktivnijeg i ekonomičnijeg poslovanja. Radi provođenja aktivnosti I&R i korištenja naprednih tehnoloških rješenja prilikom razvoja novih proizvoda, uglavnom su angažirani vanjski stručnjaci koji svoje spoznaje nisu dijelili sa zaposlenicima, čak ni onima viših hijerarhijskih razina. Prednosti tehnološkog napretka pretežno su korištene radi postizanja veće produktivnosti i kvalitete proizvodnje. Važna uloga tehnologije prilikom umrežavanja organizacijske strukture i postizanja upravljane interakcije, ali i kontrole provođenja novih aktivnosti, zanemarena je. Primijećeni su organizacijski propusti sukladni uočenom sustavnom zanemarivanju tehnoloških prilika u ekosustavu.

U promatranim prerađivačkim poduzećima prevladavala je percepcija velikog značaja privlačenja pažnje potrošača novom ponudom i zadržavanje konkurentne pozicije diversifikacijom poslovanja. No, razvoj novih proizvoda smatran je sekundarnom aktivnošću. Navedeno razmišljanje, kao i izraženi neutralan stav prema većini pokazatelja dinamizma, neprijateljstva i tehnoloških prilika ekosustava, doprinijeli su manjem intenzitetu EEA, mjerenom brojem zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti tijekom zadnje tri godine poslovanja (četiri u odnosu na sedam zaposlenika u promatranim IT poduzećima) te manjem broju poduzetih novih aktivnosti u posljednje tri godine (pet u odnosu na devet novih aktivnosti u promatranim IT poduzećima), kao i manjem broju zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju tih aktivnosti (četiri u odnosu na osam zaposlenika u promatranim IT poduzećima). Pritom je razvoj novih

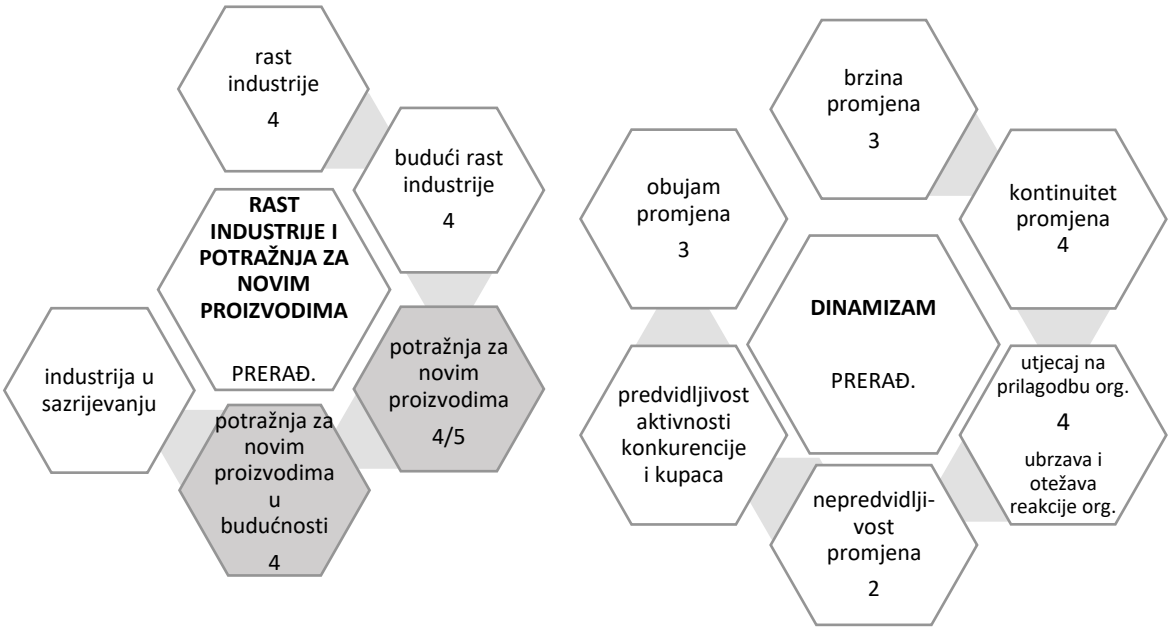
proizvoda smatran najznačajnijom novom aktivnošću provedenom u posljednje tri godine. Iako je stupanj inovativnosti novih proizvoda ocijenjen dobrom ocjenom, što također može biti odraz percipiranih nepoticajnih obilježja pokazatelja ekosustava.

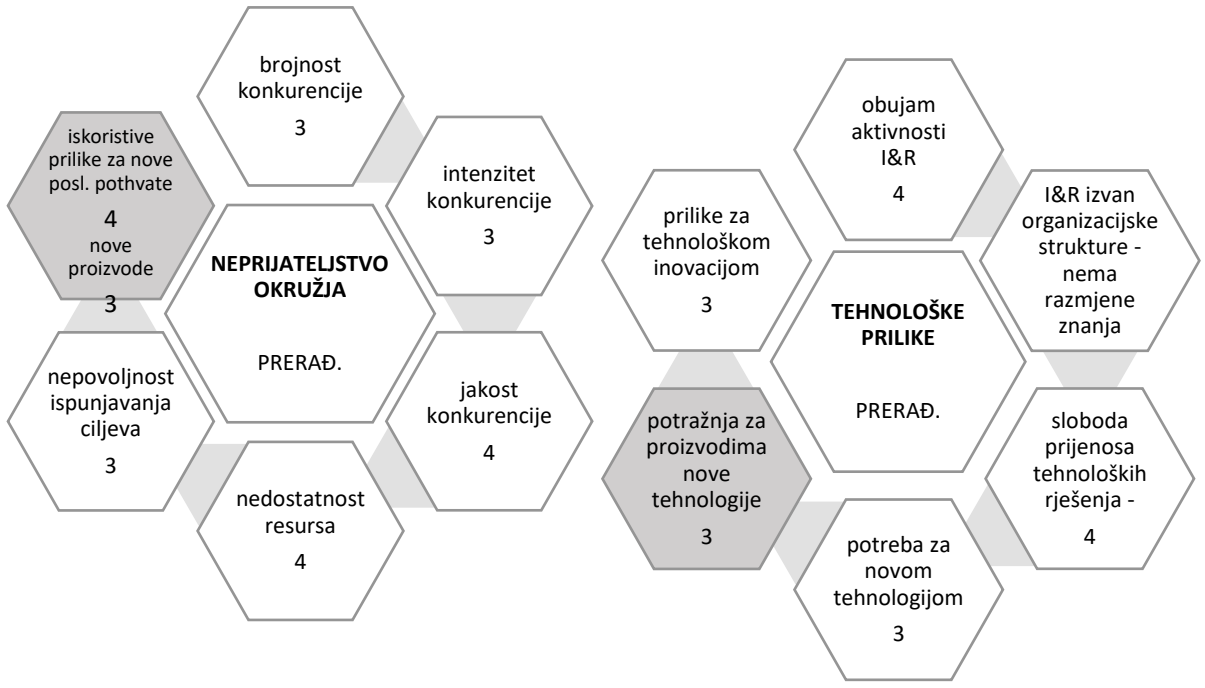
Unatoč svjesnosti o povećanoj potražnji za novim proizvodima, potencijalu rasta prerađivačke industrije kao i tehnološkoj sofisticiranosti svih sektora industrije, ispitani menadžeri prerađivačkih poduzeća izrazili su neutralan stav ili percepciju poduzetnički nepoticajnih obilježja većine pokazatelja tehnoloških prilika, dinamizma i neprijateljstva ekosustava. Sukladno percepciji ekosustava, uočeno je kako je u poslovnim sustavima prerađivačke industrije prisutan centralizirani način odlučivanja koji stavlja vlasnika u središte strateških i operativnih procesa klasičnih organizacijskih struktura te ograničava korištenje naprednih tehnoloških rješenja unutar proizvodne poslovne funkcije radi povećanja produktivnosti i ekonomičnosti poslovanja. Iako su menadžeri svjesni potrebe za inovacijom i diversifikacijom poslovanja, razvoj novih proizvoda smatraju sekundarnom aktivnošću ograničenom nedostatnim resursima. Centralizirani način upravljanja i razvoja novih aktivnosti usporava i otežava inovativne procese koji su nužni radi zadovoljavanja uočene potražnje za novim proizvodima i iskorištavanja potencijala rasta industrije.

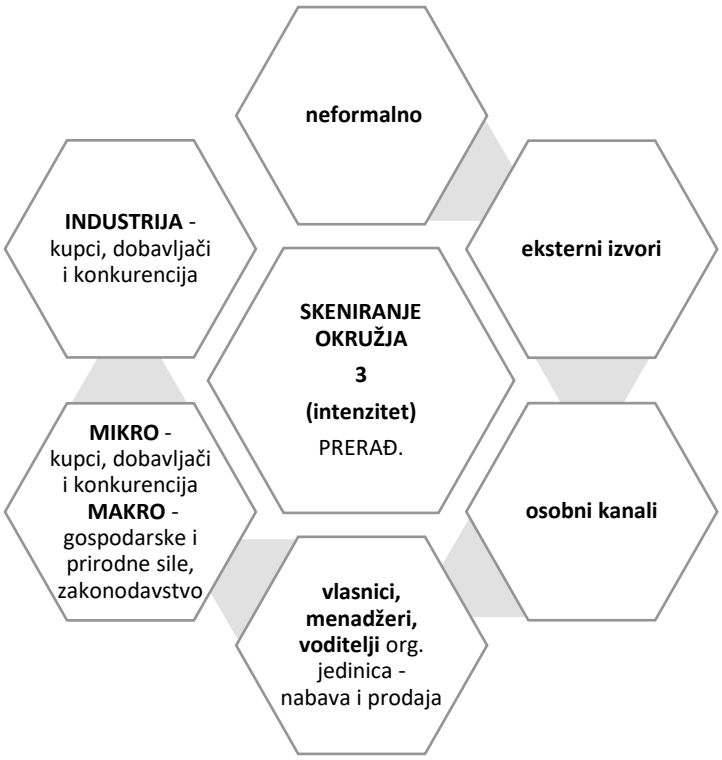
Analizom rezultata istraživanja provedenog intervjuom s menadžerima prerađivačke industrije, primijećeno je kako se pokazatelji neprijateljstva i dinamizma ekosustava smatraju nepoticajnim i nepogodnim za provedbu novih aktivnosti, što je oprečno postavkama modela Antoncica i Hisricha na kojem se u ovom radu zasniva analiza ekosustava i organizacijskih faktora promatranih poslovnih sustava.

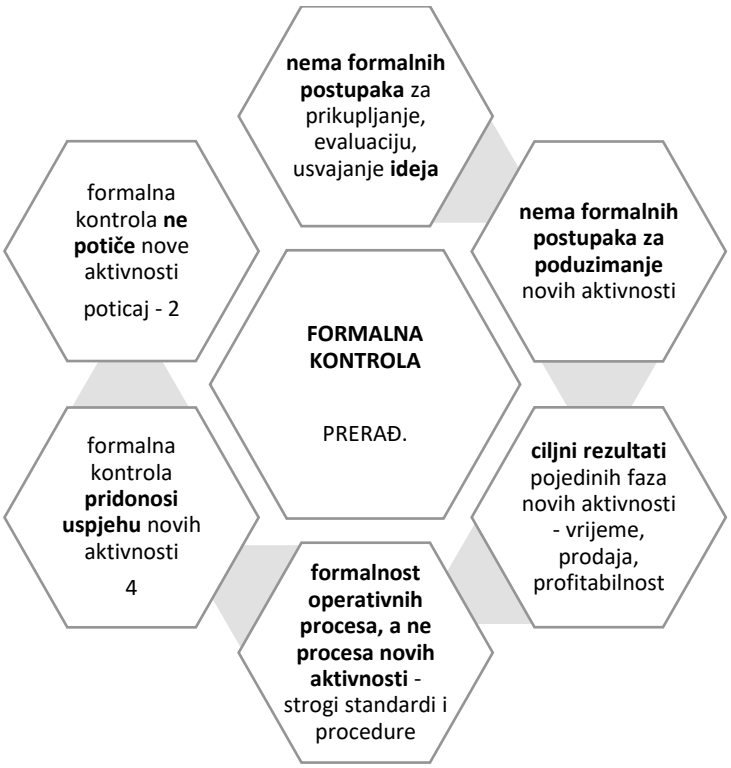
Slikom 65 predočeni su rezultati istraživanja provedenog studijom slučaja odabranih prerađivačkih poduzeća. Nalazi promatranih pokazatelja ekosustava, organizacijskih faktora i EEA označeni su kvantitativno i kvalitativno, sažetim opisima i brojkama koje predstavljaju najučestalije stavove ispitanika o analiziranim obilježjima pokazatelja istraživanih varijabli. Brojem 5 označen je izrazito pozitivan stav o promatranom obilježju pokazatelja istraživane varijable, brojem 3 neutralan stav, a brojem 1 izrazito negativan stav ili nepostojanje promatranog obilježja. Analizirani kvantitativni pokazatelji označeni su središnjom vrijednošću distribucije prikupljenih podataka (broj strateških saveza, broj novih aktivnosti provedenih tijekom posljednje tri godine, broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u tim aktivnostima, broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti, broj zaposlenika koji će raditi na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi).

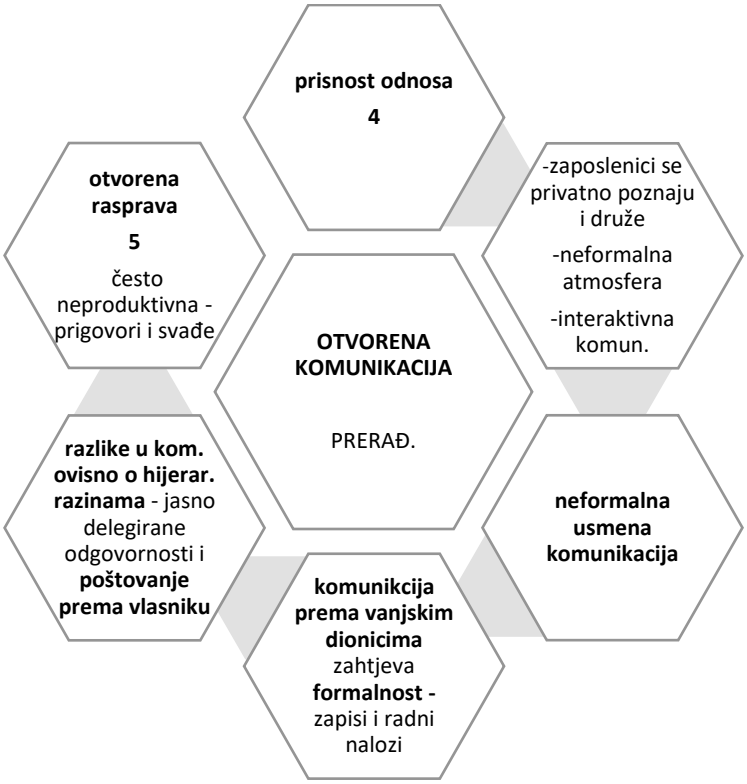
Na taj je način omogućen jasan pregled dobivenih rezultata i povezanosti varijabla ekosustava, organizacijskih faktora i EEA. Prikazan je mehanizam utjecaja ekosustava na organizacijske faktore i EEA.

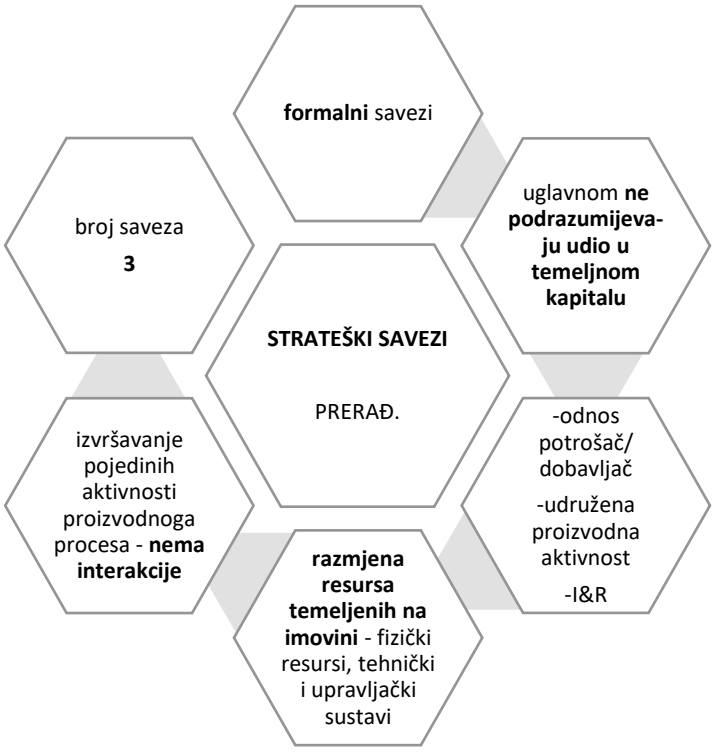


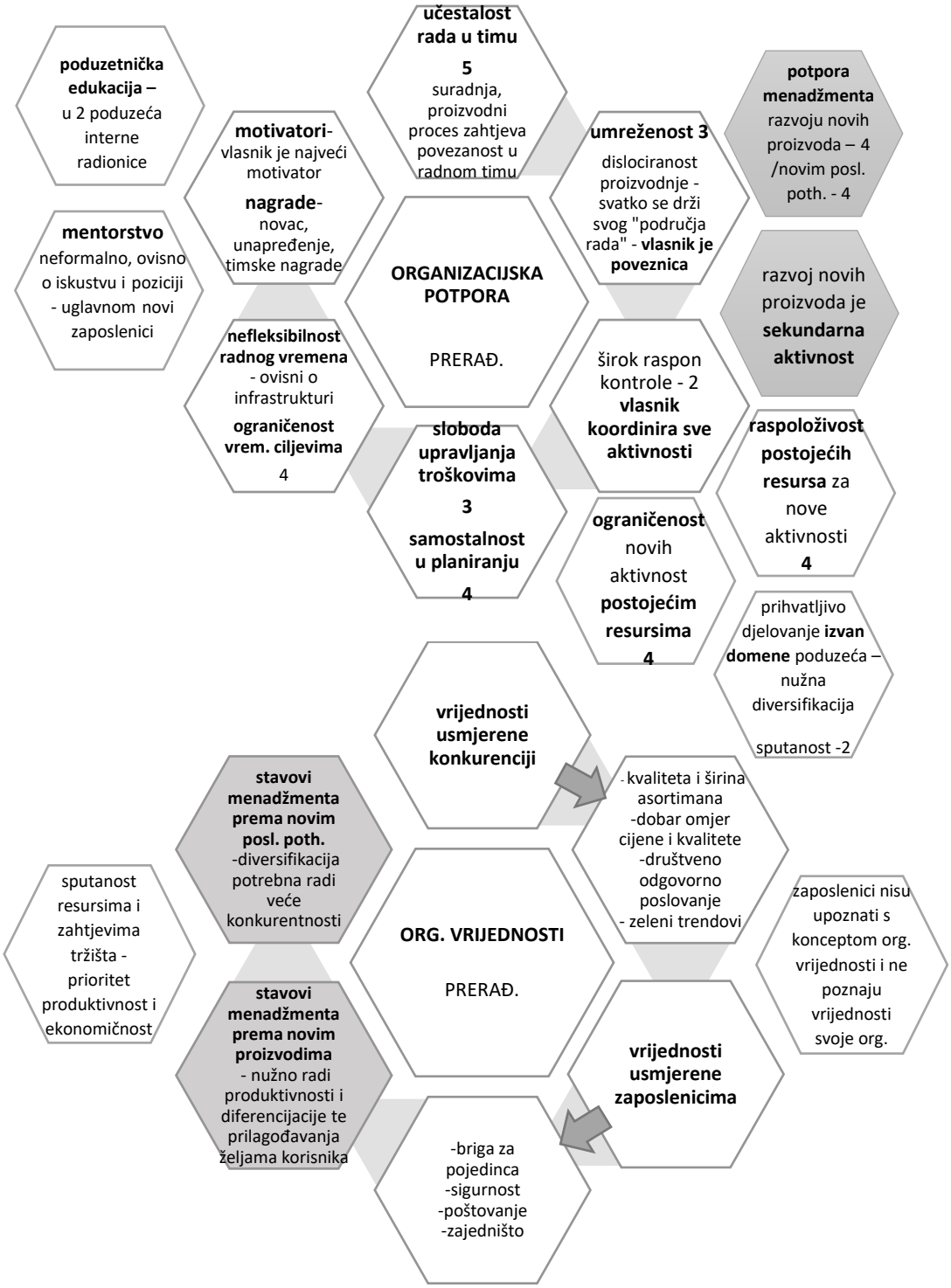


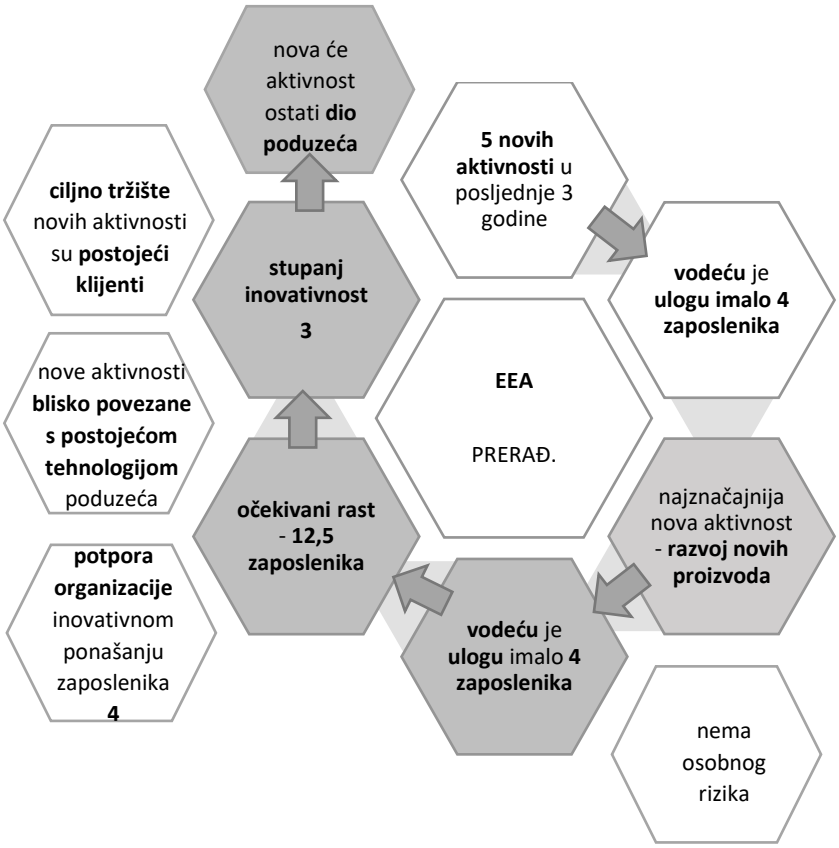

neformalno
INDUSTRIJA - kupci, dobavljači i konkurencija
eksterni izvori
SKENIRANJE OKRUŽJA
3
(intenzitet)
PRERAĐ.
MIKRO - kupci, dobavljači i konkurencija
MAKRO - gospodarske i prirodne sile, zakonodavstvo
osobni kanali
vlasnici, menadžeri, voditelji org. jedinica - nabava i prodaja


nema formalnih postupaka za prikupljanje, evaluaciju, usvajanje ideja
formalna kontrola ne potiče nove aktivnosti
poticaj - 2
nema formalnih postupaka za poduzimanje novih aktivnosti
FORMALNA KONTROLA
PRERAĐ.
formalna kontrola pridonosi uspjehu novih aktivnosti
4
ciljni rezultati pojedinih faza novih aktivnosti - vrijeme, prodaja, profitabilnost
formalnost operativnih procesa, a ne procesa novih aktivnosti - strogi standardi i procedure


prisnost odnosa
4
otvorena rasprava
5
često neproduktivna - prigovori i svađe
-zaposlenici se privatno poznaju i druže
-neformalna atmosfera
-interaktivna komun.
OTVORENA KOMUNIKACIJA
PRERAĐ.
razlike u kom. ovisno o hijerar. razinama - jasno delegirane odgovornosti i poštovanje prema vlasniku
neformalna usmena komunikacija
komunikcija prema vanjskim dionicima
zahtjeva
formalnost - zapisi i radni nalozi


formalni savezi
broj saveza
3
uglavnom ne podrazumijeva-ju udio u temeljnom kapitalu
STRATEŠKI SAVEZI
PRERAĐ.
izvršavanje pojedinih aktivnosti proizvodnoga procesa - nema interakcije
-odnos potrošač/ dobavljač
-udružena proizvodna aktivnost
-I&R
razmjena resursa temeljenih na imovini - fizički resursi, tehnički i upravljački sustavi


poduzetnička edukacija – u 2 poduzeća interne radionice
mentorstvo neformalno, ovisno o iskustvu i poziciji - uglavnom novi zaposlenici
motivatori- vlasnik je najveći motivator
nagrade- novac, unapređenje, timske nagrade
učestalost rada u timu 5 suradnja, proizvodni proces zahtjeva povezanost u radnom timu
umreženost 3 dislociranost proizvodnje - svatko se drži svog "područja rada" - vlasnik je poveznica
potpora menadžmenta razvoju novih proizvoda – 4 /novim posl. poth. - 4
ORGANIZACIJSKA POTPORA
PRERAĐ.
razvoj novih proizvoda je sekundarna aktivnost
nefleksibilnost radnog vremena - ovisni o infrastrukturi
ograničenost vrem. ciljevima 4
sloboda upravljanja troškovima 3
samostalnost u planiranju 4
širok raspon kontrole - 2 vlasnik koordinira sve aktivnosti
raspoloživost postojećih resursa za nove aktivnosti 4
ograničenost novih aktivnost postojećim resursima 4
prihvatljivo djelovanje izvan domene poduzeća – nužna diversifikacija
sputanost -2
vrijednosti usmjerene konkurenciji
- kvaliteta i širina asortimana -dobar omjer cijene i kvalitete -društveno odgovorno poslovanje - zeleni trendovi
stavovi menadžmenta prema novim posl. poth. -diversifikacija potrebna radi veće konkurentnosti
sputanost resursima i zahtjevima tržišta - prioritet produktivnost i ekonomičnost
ORG. VRIJEDNOSTI
PRERAĐ.
zaposlenici nisu upoznati s konceptom org. vrijednosti i ne poznaju vrijednosti svoje org.
stavovi menadžmenta prema novim proizvodima - nužno radi produktivnosti i diferencijacije te prilagođavanja željama korisnika
vrijednosti usmjerene zaposlenicima
-briga za pojedinca -sigurnost -poštovanje -zajedništo



Slika 65: Povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA promatranih prerađivačkih poduzeća

Izvor: rad autorice

Intervjuirani menadžeri IT sektora percipirali su izrazite tehnološke prilike i dinamizam ekosustava, kao i rast industrije i povećanu potražnju za novim proizvodima. Jedino dimenzija neprijateljstva ekosustava nije percipirana kao izrazito poticajna. Prema njoj su ispitanici bili prilično indiferentni, iako su potvrdili svjesnost o konkurenciji i njezino uvažavanje, sukladno percipiranoj brojnosti, intenzivnosti i jakosti konkurenata. Međutim, menadžeri IT poduzeća isticali su suradnički odnos s konkurencijom kao važnu stratešku odrednicu kojom nadoknađuju nedostatak resursa, prvenstveno ljudskog kapitala.

Percepcija pokazatelja ekosustava odrazila se na organizacijske faktore poticaja EEA. Sukladno izazovnom doživljaju ekosustava, IT menadžeri su izrazili potrebu njegova intenzivnog formalnog i neformalnog skeniranja koje kontinuirano provode svi zaposlenici, sukladno svojoj domeni stručnosti i odgovornosti. Prilikom procjene ekosustava korišteni su različiti interni i eksterni izvori informacija te formalni i neformalni načini njihova prikupljanja. Raznovrsni

načini prikupljanja informacija potencijalno povećavaju njihovu vjerodostojnost i konkurentsku korisnost. Pritom je pažnja bila podjednako usmjerena mikro i makroodrednicama ekosustava te neposrednom industrijskom kontekstu, naročito potencijalnoj konkurenciji.

Svi su ispitanici IT poduzeća bili svjesni turbulentne promjene u industriji i potrebe za brzom organizacijskom prilagodbom. Kontinuirani tehnološki napredak svakodnevno je korišten za unapređenje operativnih procesa i prilagodbu zahtjevima tržišta. Implementacijom inovativnih tehnoloških rješenja olakšana je razmjena znanja i svakodnevna interakcija nužna za svladavanje radnih prepreka. Pritom su uglavnom korištene društvene aplikacije za povezivanje različitih dionika neformalnim razgovorom, a za nužnu formalizaciju i usklađenost poslovnih aktivnosti korišteni su softveri. Uz pomoć navedenih tehnoloških rješenja uspostavljena je mrežna organizacijska struktura i omogućena uključenost svih dionika u sve faze provedbe novih aktivnosti. Implementirana tehnologija omogućavala je široki raspon kontrole unutar organizacijskih struktura promatranih IT poduzeća. Internim softverima olakšano je umrežavanje, koordiniranje i praćenje svih aktivnosti. Samim je time osigurana veća fleksibilnost rada i samostalnost zaposlenika prilikom upravljanja troškovima i planiranja novih aktivnosti. Tehnološkom formalizacijom poslovnih procesa istovremeno je omogućena kontrola i sloboda zaposlenika.

No, korištena tehnološka rješenja nisu isključivala potrebu neposrednog kontakta formalnim sastancima i organiziranim druženjima u neformalnoj atmosferi. Planiranim okupljanjima u sobama za opuštanje i druženje postignuta je željena neformalnost i bliskost odnosa koja je smatrana nužnom za poticanje kreativnog procesa prikupljanja i razvoja ideja. Ističući važnost individualnog inovativnog doprinosa osnaženog timskim radom, utvrđena je potreba usklađivanja osobnih vrijednosti zaposlenika s vrijednostima organizacije. Organizacijske vrijednosti i strateške smjernice transparentno su komunicirane formalnim i neformalnim kanalima uz zahtjev usklađenog ponašanja svih dionika promatranih poslovnih sustava IT sektora industrije.

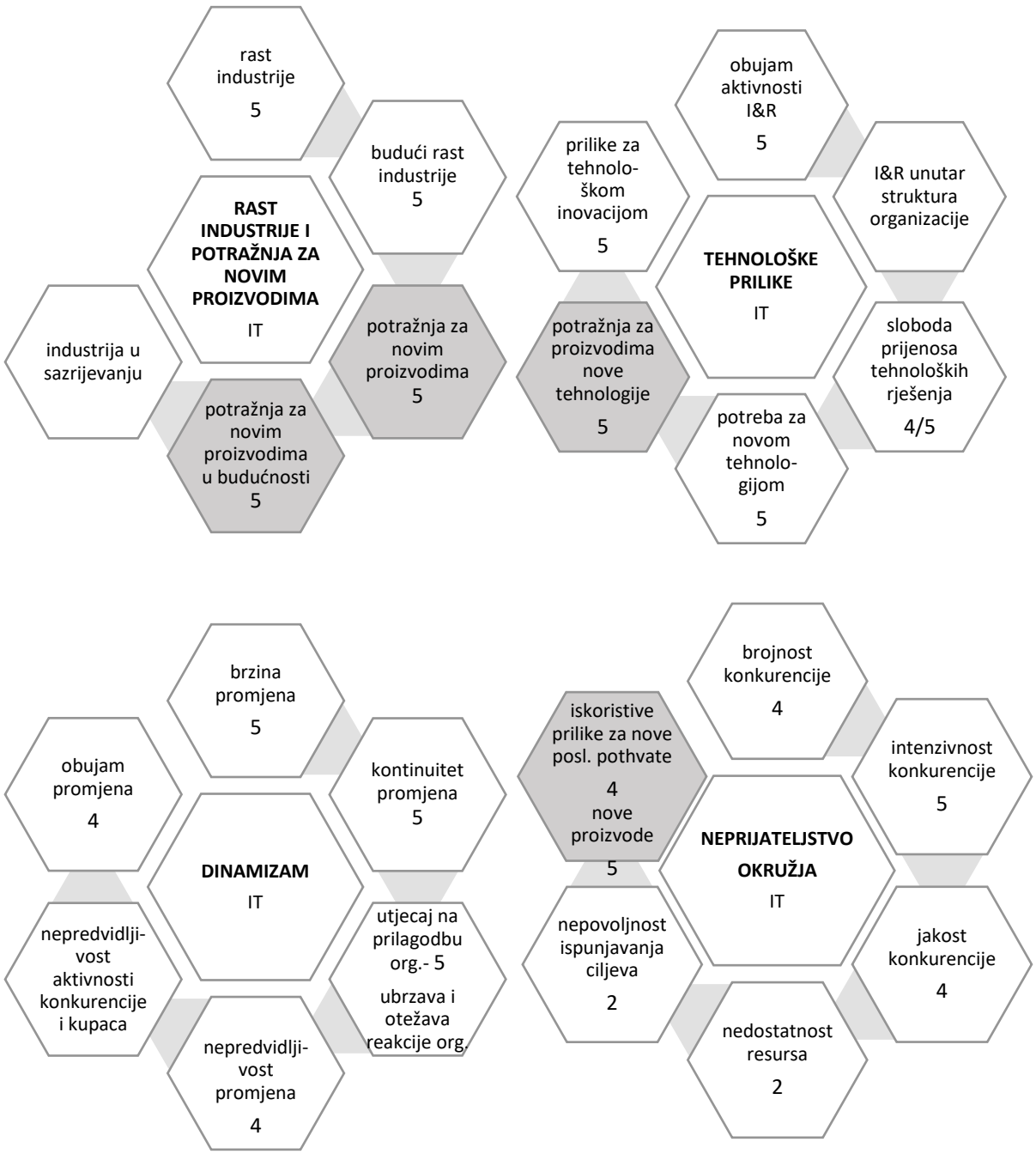
Sukladno navedenom doživljaju ekosustava i opisanim organizacijskim faktorima inovativnog poticaja, primijećen je veći intenzitet EEA od onog u promatranim prerađivačkim poduzećima. Zabilježen je veći broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti (sedam u odnosu na četiri zaposlenika u prerađivačkim poduzećima) te veći

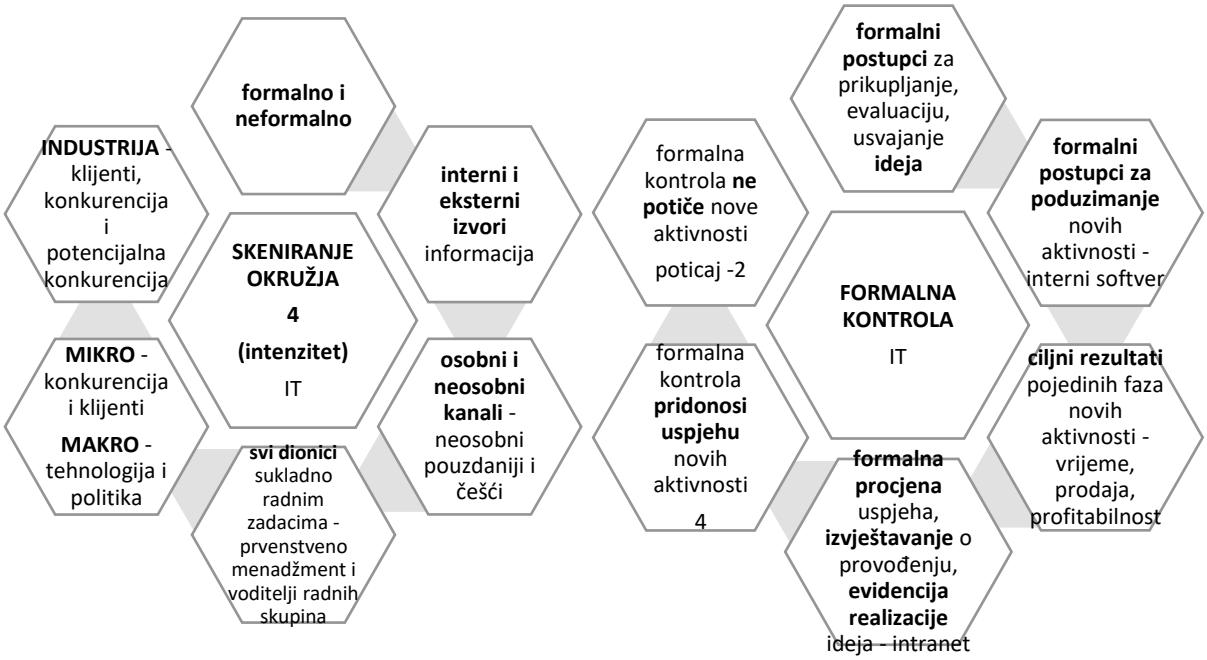
broj poduzetih novih aktivnosti u posljednje tri godine, kao i veći broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju tih aktivnosti. Uz razvoj novih proizvoda i usluga, najznačajnijom se novom aktivnošću smatralo unapređenje temeljnog posla i glavnih poslovnih funkcija. Navedene su klasifikacije novih aktivnosti smatrane povezanima. Isticano je kako bez kontinuirane inovacije provedene radi unapređenja temeljnog posla i glavnih poslovnih funkcija nema zadovoljavajućih inovativnih rješenja za krajnje korisnike. Zbog uočenih pogodnosti digitalnog poslovanja novi poslovni pothvati (tj. poslovne jedinice) smatrani su nepotrebnim troškom, a novi proizvodi strateškom nužnošću. U odgovorima je dominirao usklađen stav ispitanika o nužnosti diversifikacije, diferencijacije i individualizacije ponude inovativnim aktivnostima.

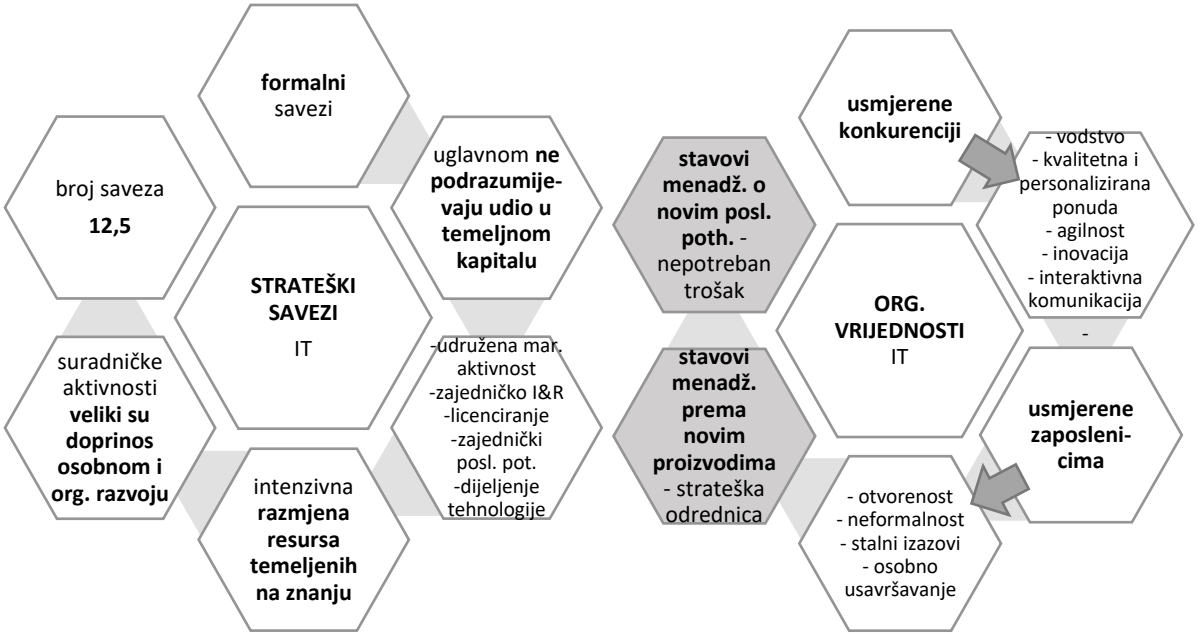
Istraživanjem provedenim na odabranom uzorku IT poduzeća uočeno je kako izražena tehnološka sofisticiranost industrije povećava dinamizam ekosustava i rast potražnje za novim proizvodima te nameće potrebu implementacije inovativnih tehnoloških rješenja u organizacijske strukture i njihovo korištenje radi provedbe inovativnih aktivnosti. U IT industriji konkurentno korištenje tehnološkog napretka zahtijeva kreativnost i znanje. Svaki pojedinac koji posjeduje takav inovativni potencijal uvažava se i nagrađuje. Opisana strateška usmjerenost podrazumijeva decentralizirano odlučivanje i organsku strukturu organizacije. Tehnološkim rješenjima uspostavljena mrežna organizacijska struktura povezuje i osnažuje poduzetne zaposlenike, potiče i olakšava inovativne procese te omogućuje korištenje vanjskih resursa radi unapređenja i diferencijacije ponude.

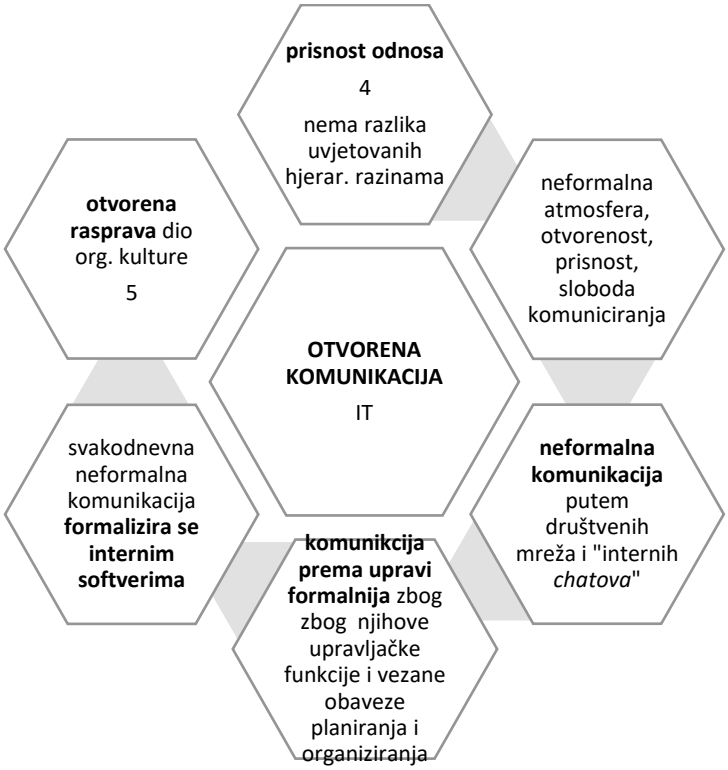
Slikom 66 predočeni su rezultati istraživanja provedenog studijom slučaja odabranih IT poduzeća. Nalazi promatranih pokazatelja ekosustava, organizacijskih faktora i EEA označeni su kvantitativno i kvalitativno, sažetim opisima i brojkama koje predstavljaju najučestalije stavove ispitanika o analiziranim obilježjima pokazatelja istraživanih varijabli. Brojem 5 označen je izrazito pozitivan stav o promatranom obilježju pokazatelja istraživane varijable, brojem 3 neutralan stav, a brojem 1 izrazito negativan stav ili nepostojanje promatranog obilježja. Analizirani kvantitativni pokazatelji označeni su središnjom vrijednošću distribucije prikupljenih podataka (broj strateških saveza, broj novih aktivnosti provedenih tijekom posljednje tri godine, broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u tim aktivnostima, broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti, broj zaposlenika koji će raditi na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi).

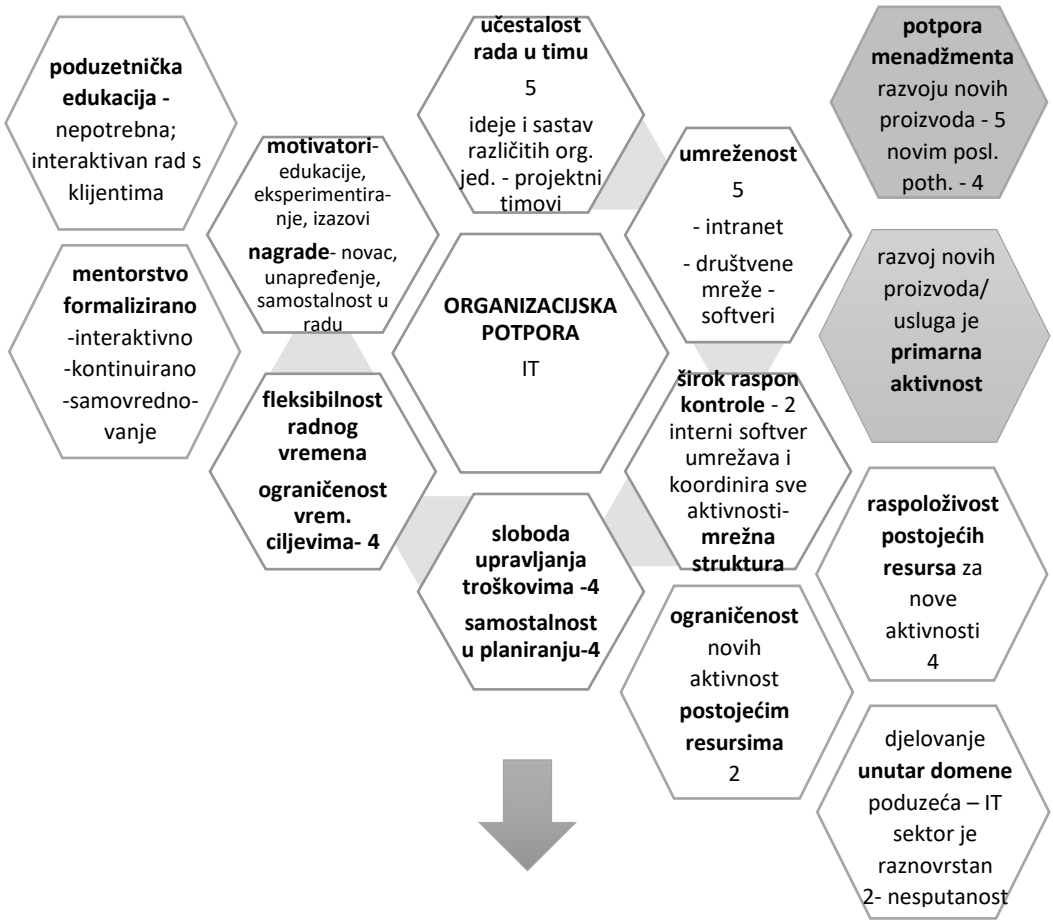
Tako je omogućen jasan pregled dobivenih rezultata i povezanosti varijabla ekosustava, organizacijskih faktora i EEA. Prikazan je mehanizam utjecaja ekosustava na organizacijske faktore i EEA.

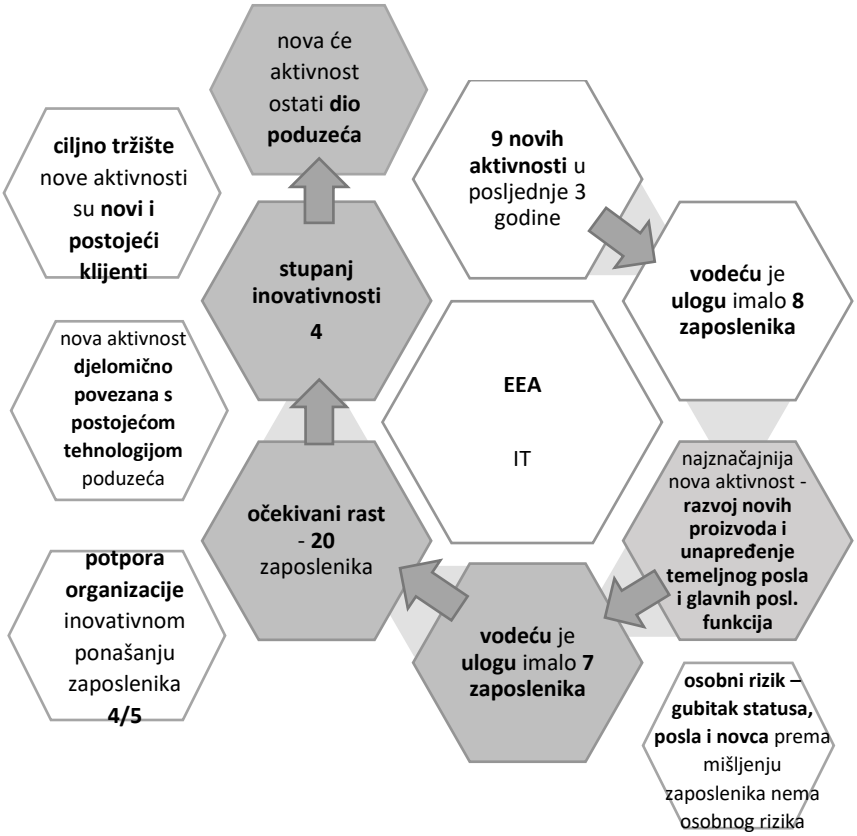



formalno i neformalno
INDUSTRIJA - klijenti, konkurencija i potencijalna konkurencija
interni i eksterni izvori informacija
SKENIRANJE OKRUŽJA
4
(intenzitet)
IT
MIKRO - konkurencija i klijenti
MAKRO - tehnologija i politika
osobni i neosobni kanali - neosobni pouzdaniji i češći
svi dionici sukladno radnim zadacima - prvenstveno menadžment i voditelji radnih skupina
formalni postupci za prikupljanje, evaluaciju, usvajanje ideja
formalna kontrola ne potiče nove aktivnosti
poticaj -2
formalni postupci za poduzimanje novih aktivnosti - interni softver
FORMALNA KONTROLA
IT
formalna kontrola pridonosi uspjehu novih aktivnosti
4
ciljni rezultati pojedinih faza novih aktivnosti - vrijeme, prodaja, profitabilnost
formalna procjena uspjeha, izvještavanje o provođenju, evidencija realizacije ideja - intranet


formalni savezi
broj saveza
12,5
uglavnom ne podrazumije-vaju udio u temeljnom kapitalu
STRATEŠKI SAVEZI
IT
suradničke aktivnosti veliki su doprinos osobnom i org. razvoju
-udružena mar. aktivnost
-zajedničko I&R
-licenciranje
-zajednički posl. pot.
-dijeljenje tehnologije
intenzivna razmjena resursa temeljenih na znanju
usmjerene konkurenciji
- vodstvo
- kvalitetna i personalizirana ponuda
- agilnost
- inovacija
- interaktivna komunikacija
-
stavovi menadž. o novim posl. poth. - nepotreban trošak
ORG. VRIJEDNOSTI
IT
usmjerene zaposleni-cima
stavovi menadž. prema novim proizvodima - strateška odrednica
- otvorenost
- neformalnost
- stalni izazovi
- osobno usavršavanje


prisnost odnosa
4
nema razlika uvjetovanih hjerar. razinama
otvorena rasprava dio org. kulture
5
neformalna atmosfera, otvorenost, prisnost, sloboda komuniciranja
OTVORENA KOMUNIKACIJA
IT
svakodnevna neformalna komunikacija formalizira se internim softverima
neformalna komunikacija putem društvenih mreža i "internih *chatova*"
komunikcija prema upravi formalnija zbog zbog njihove upravljačke funkcije i vezane obaveze planiranja i organiziranja

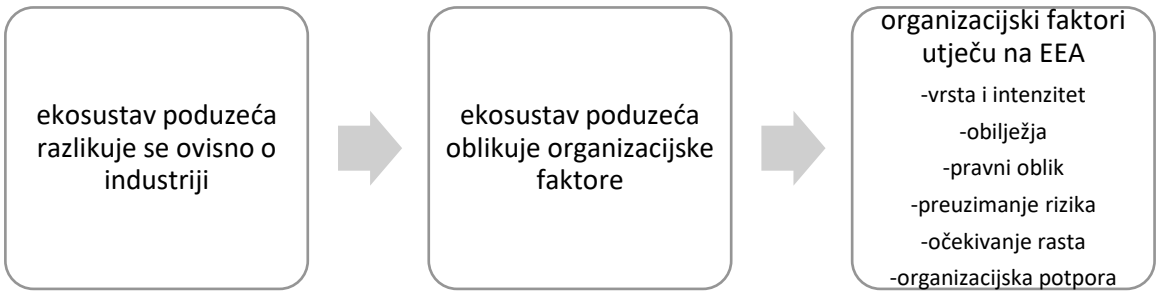

poduzetnička edukacija - nepotrebna; interaktivan rad s klijentima
učestalost rada u timu
5
ideje i sastav različitih org. jed. - projektni timovi
potpora menadžmenta razvoju novih proizvoda - 5 novim posl. poth. - 4
motivatori- edukacije, eksperimentira-nje, izazovi
nagrade- novac, unapređenje, samostalnost u radu
umreženost
5
- intranet
- društvene mreže - softveri
mentorstvo formalizirano -interaktivno -kontinuirano -samovredno-vanje
ORGANIZACIJSKA POTPORA
IT
razvoj novih proizvoda/ usluga je primarna aktivnost
fleksibilnost radnog vremena
ograničenost vrem. ciljevima- 4
širok raspon kontrole - 2 interni softver umrežava i koordinira sve aktivnosti- mrežna struktura
raspoloživost postojećih resursa za nove aktivnosti
4
sloboda upravljanja troškovima -4
samostalnost u planiranju-4
ograničenost novih aktivnost postojećim resursima
2
djelovanje unutar domene poduzeća – IT sektor je raznovrstan
2- nesputanost



Slika 66: Povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA promatranih IT poduzeća

Izvor: rad autorice

Navedenim nalazima kvalitativnog istraživanja utvrđena je povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA. Potvrđeno je kako se ekosustav poduzeća razlikuje ovisno o industriji te kako ekosustav poduzeća oblikuje organizacijske faktore, a organizacijski faktori utječu na EEA (obilježja i intenzitet).

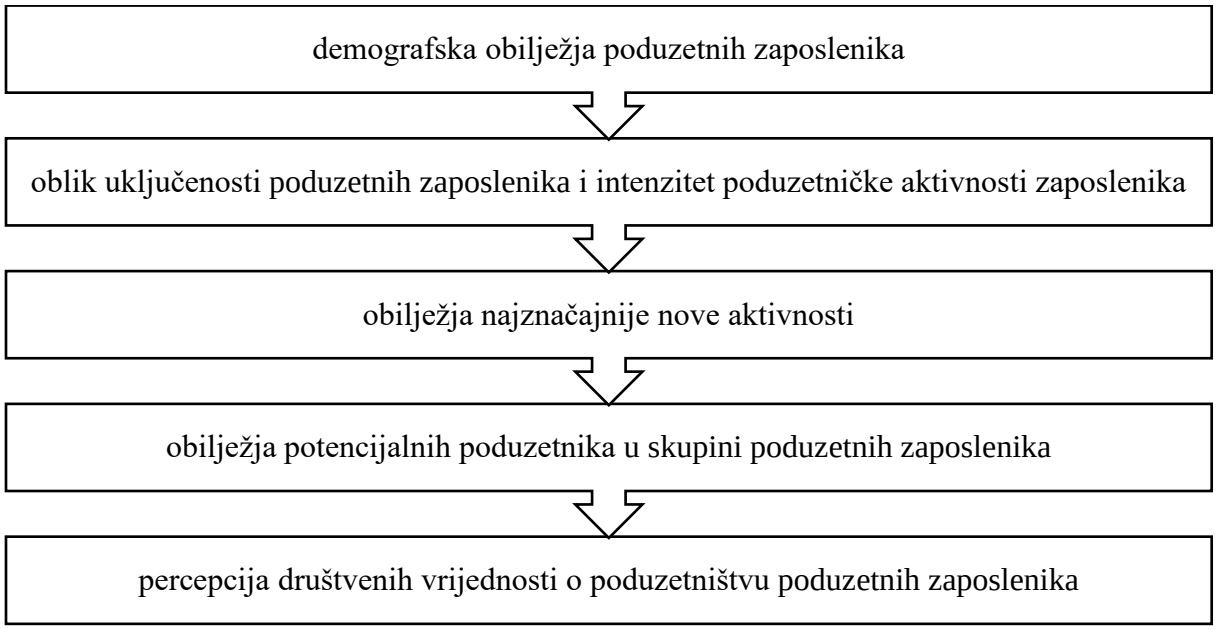


Slika 67: Odgovori na istraživačka pitanja dobiveni studijom slučaja odabranih IT i prerađivačkih poduzeća

Izvor: rad autorice

Provedenim kvantitativnim istraživanjem analizirana su obilježja i intenzitet EEA u ovisnosti o ekosustavu promatranom kroz prizmu industrije. Posebno su analizirani odgovori poduzetnih zaposlenika IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske za 2018. godinu. Koristeći GEM uzorak ispitanika omogućena je usporedba nalaza namjernog uzorka poduzetnih zaposlenika odabranih poduzeća i slučajnog uzorka poduzetnih zaposlenika Hrvatske.

Analizirana su demografska obilježja poduzetnih zaposlenika, oblik njihove uključenosti u razvoj novih aktivnosti, obilježja najznačajnije nove aktivnosti, percepcija društvenih vrijednosti o poduzetništvu, namjera poduzetničkog djelovanja i obilježja potencijalnih poduzetnika te intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika, mjeren brojem zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja najznačajnije nove aktivnosti tijekom posljednje tri godine.



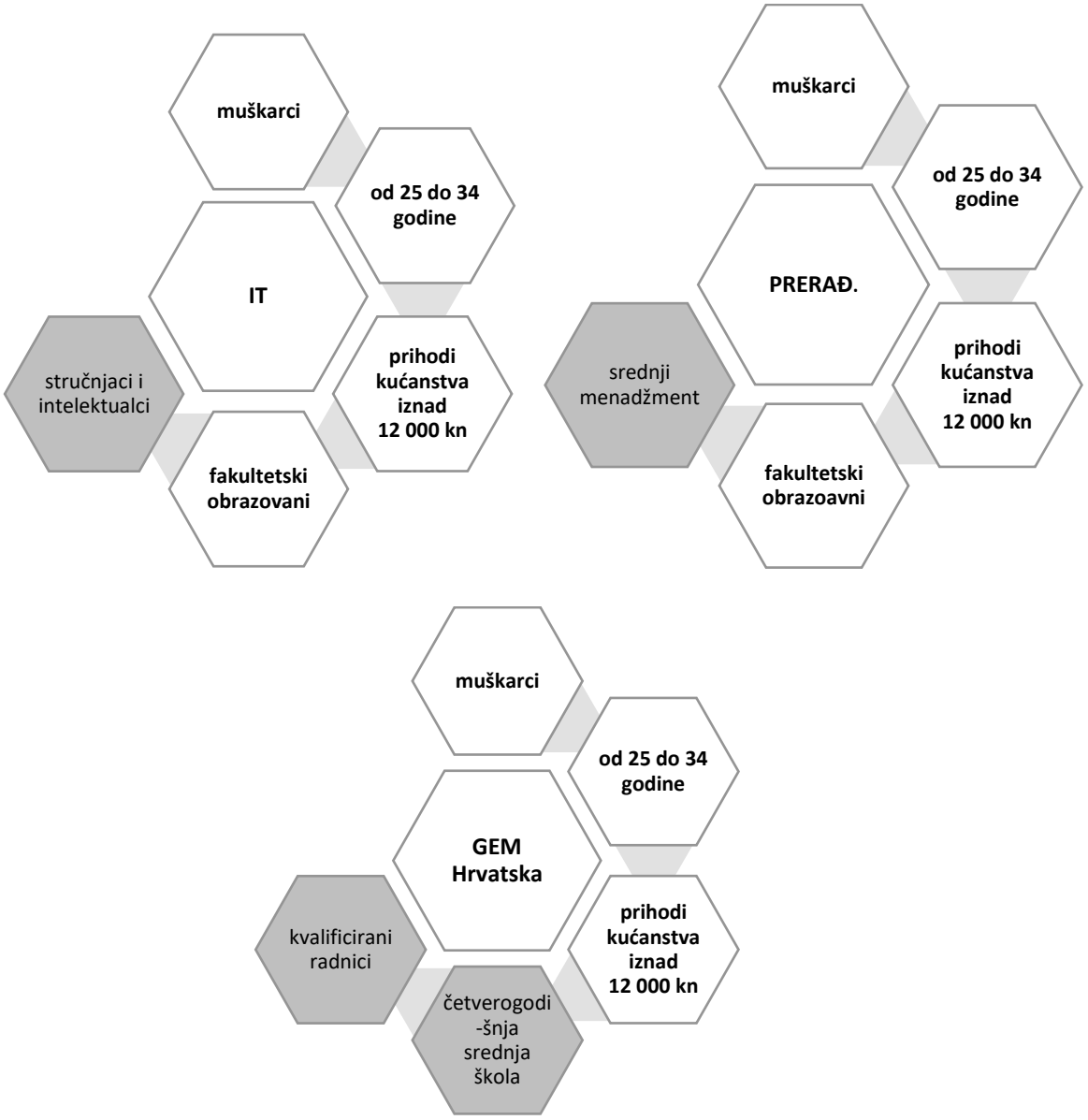
Slika 68: Kvantitativnim istraživanjem analizirani pokazatelji EEA

Izvor: rad autorice

Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika

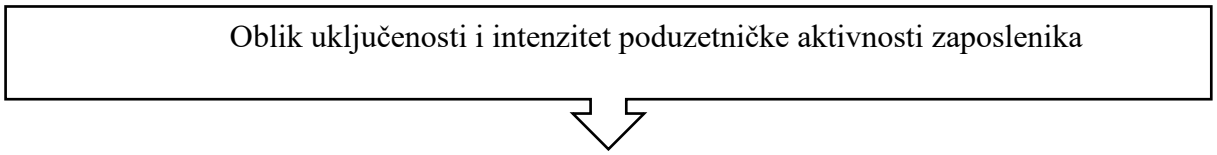
Provedenim je istraživanjem uočeno kako je većina poduzetnih zaposlenika u sva tri promatra uzorka muškog spola te pripada dobnoj skupini od 25 do 34 godine. Sve tri skupine ispitanika uglavnom raspolažu dohotkom višim od 12 000 kn. Poduzetni zaposlenici promatranih IT i prerađivačkih poduzeća najvećim su dijelom fakultetski obrazovani, dok su poduzetni zaposlenici GEM uzorka Hrvatske pretežno srednjoškolskog obrazovanja. Sukladno uočenoj obrazovnoj razini, poduzetni zaposlenici IT sektora većinom su stručnjaci i intelektualci. U promatranim prerađivačkim poduzećima najveći udio poduzetnih zaposlenika nalazi se u funkciji srednjeg menadžmenta, što ne odgovara uočenom profilu zaposlenika IT sektora. Prvim GEM istraživanjem poduzetničke aktivnosti zaposlenika provedenim tijekom 2011. i 2012. godine utvrđeno je kako su zaposlenici na menadžerskim funkcijama skloniji poduzetničkoj aktivnosti unutar matičnih organizacijskih struktura. Međutim, u ovom radu provedenim kvalitativnim istraživanjem utvrđeno je kako su IT poduzeća sklona decentraliziranom odlučivanju i uključivanju svih zaposlenika u inovativne aktivnosti, neovisno o hijerarhijskom strukturom dodijeljenoj odgovornosti. Zato poduzetni zaposlenici promatranih IT poduzeća često nemaju formalne upravljačke uloge. Poduzetni zaposlenici GEM uzorka hrvatske populacije najvećim su dijelom kvalificirani radnici. Navedeni nalaz GEM uzorka Hrvatske 2018. godine oprečan je GEM prosjeku demografskih pokazatelja EEA. Najveća je razlika u promatranim demografskim obilježjima poduzetnih zaposlenika IT i prerađivačkih poduzeća uočena u pokazateljima zanimanja. Prilikom njihove usporedbe s poduzetnim zaposlenicima cjelokupnog GEM uzorka Hrvatske, neovisnog o industriji, najveće su razlike uočene u obrazovanju i zanimanju. Poduzetni zaposlenici promatranih IT i prerađivačkih poduzeća imaju višu razinu obrazovanja i zanimanje koje pretpostavlja upravljačku funkciju ili intelektualni rad, dok su poduzetni zaposlenici GEM uzorka definirani kao kvalificirani radnici srednje stručne spreme.

Navedeni su nalazi promatranih IT i prerađivačkih poduzeća sukladni demografskom profilu poduzetnih zaposlenika predočenom u GEM specijalnom izvještaju iz 2013. godine kojim je utvrđeno kako su poduzetni zaposlenici većinom muškarci, mlađe i srednje životne dobi, visokih prihoda i visokog stupnja obrazovanja (2013:45-52).



Slika 69: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske

Izvor: rad autorice



Svi su ispitani poduzetni zaposlenici IT i prerađivačkih poduzeća (100%) potvrdili uključenost u **prvu fazu razvoja nove aktivnosti** koja pretpostavlja grupno smišljanje novih ideja, generiranje i razvoj ideja, što podrazumijeva potragu za informacijama potrebnima za poduzimanje novih aktivnosti, kao i predlaganje ideja o novim aktivnostima upravi poduzeća. Prilikom provedbe navedenih aktivnosti najvećim su dijelom preuzimali i vodeću i pomoćnu ulogu. U uzorku GEM populacije Hrvatske 93,95% poduzetnih zaposlenika izjasnilo se o uključenosti u prvu fazu razvoja nove aktivnosti, najvećim dijelom u vodećoj ulozi. Navedeni nalazi svjedoče o značajnoj inovativnoj ulozi poduzetnih zaposlenika. Oni su pokretačka snaga inovativnih procesa poslovnih sustava.

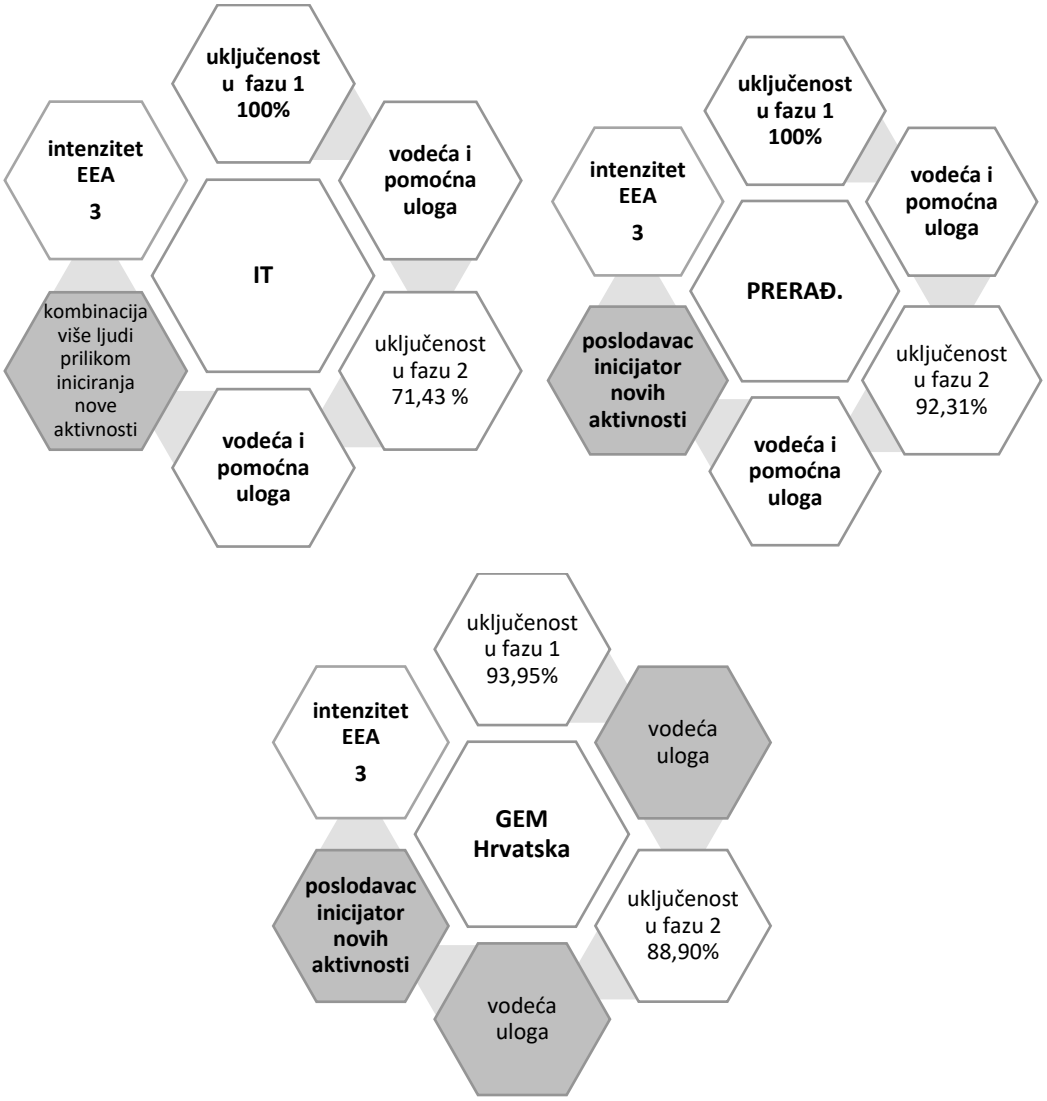
Druga faza provedbe inovativnih aktivnosti sastoji se od pripreme i implementacije novih aktivnosti te uključuje promicanje ideja unutar poduzeća, izradu poslovnog i marketinškog plana, potragu za financijskim sredstvima i timom zaposlenika koji će realizirati poslovne ideje. Najveći udio poduzetnih zaposlenika koji su bili uključeni u drugu fazu razvoja novih aktivnosti primijećen je u prerađivačkim poduzećima (92,3%), potom u GEM uzorku poduzetnih zaposlenika (88,90%), a tek onda u IT poduzećima (71,43%). Navedeni nalazi sukladni su uočenoj strukturi zanimanja poduzetnih zaposlenika. Poduzetni zaposlenici s upravljačkim ulogama, koji dominiraju unutar promatranih prerađivačkih poduzeća, odgovorni su za izvršavanje zadataka različitih poslovnih funkcija. Od kvalificiranih radnika usko specijaliziranog znanja, koji predstavljaju vodeći inovativni potencijal u GEM uzorku poduzetnih zaposlenika, očekuje se stručnost prilikom obavljanja specifičnih zadataka druge faze razvoja novih aktivnosti. Stručnjaci i intelektualci, koji čine najveći udio poduzetnih zaposlenika u promatranim IT poduzećima, „širokog“ su i često multidimenzionalnog znanja te imaju važnu ulogu prilikom generiranja informacija, predlaganja i razvoja ideja koje su ključne za provedbu prve faze razvoja novih aktivnosti.

Pritom je 54,17% poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća i 50% poduzetnih zaposlenika IT sektora izrazilo uključenost u aktivnosti druge faze razvoja novih aktivnosti u vodećoj i pomoćnoj ulozi, dok je većina poduzetnih zaposlenika GEM uzorka potvrdila vodeću ulogu u aktivnostima druge faze. Uočena viša razina obrazovanja poduzetnih zaposlenika promatranih prerađivačkih i IT poduzeća čini ih kompetentnima za obavljanje više različitih

zadataka prve i druge faze procesa razvoja nove aktivnosti. Zato se oni prilikom izvršavanja zadataka razvoja, pripreme i implementacije nove aktivnosti uglavnom nalaze i u pomoćnoj i vodećoj ulozi.

Nove su aktivnosti promatranih IT poduzeća najvećim dijelom bile inicirane suradnjom više zaposlenika te razrađene timskim radom, dok je u promatranim prerađivačkim poduzećima poslodavac istaknut kao glavni inicijator najznačajnijih novih aktivnosti. Izražena inovativna i motivacijska uloga poslodavca uočena je i u GEM uzorku. Navedeni su rezultati sukladni nalazima kvalitativnog istraživanja kojima je primijećeno kako je u prerađivačkoj industriji prisutan centralizirani način odlučivanja koji stavlja vlasnika u središte strateških i operativnih procesa.

U svim je analiziranim uzorcima zabilježen broj od troje zaposlenika koji su imali ili još uvijek imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti. Na temelju dobivenih rezultata može se pretpostaviti neovisnost intenziteta EEA o ekosustavu, promatranom kroz prizmu industrije. Nalazi kvantitativnog istraživanja o intenzitetu EEA razlikuju se od mišljenja intervjuiranih menadžera. Ispitani menadžeri percipiraju veći broj zaposlenika kojima su dodijeljene vodeće uloge prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti u poduzeću tijekom posljednje tri godine poslovanja. Uočeni nerazmjer može upućivati na nedovoljno organizacijsko priznanje i uvažavanje poduzetnih zaposlenika koje uzrokuje nesvjesnost njihove inovativne uloge.



Slika 70: Oblik uključenosti i intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske

Izvor: rad autorice

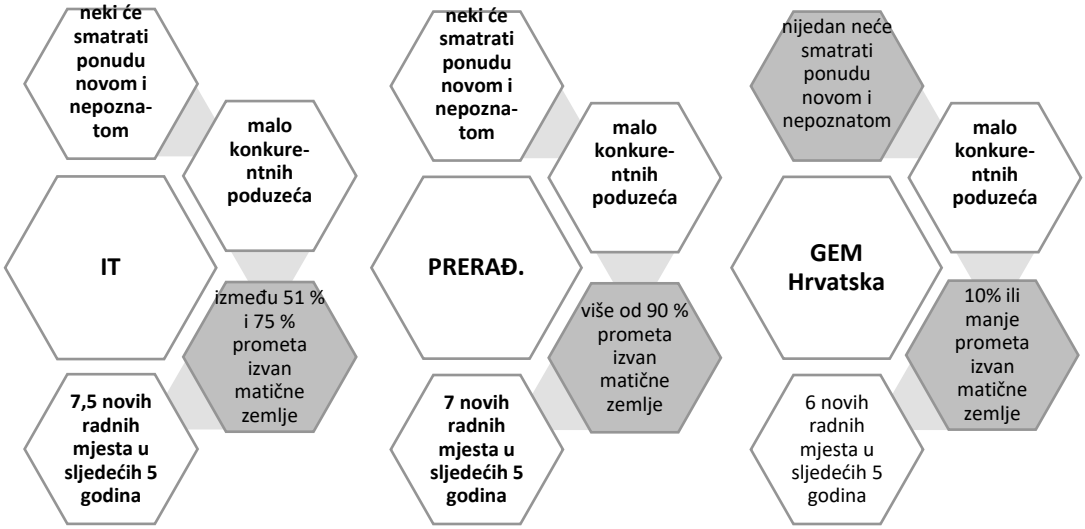
Obilježja najznačajnije nove aktivnosti

Najveći udio poduzetnih zaposlenika promatranih IT poduzeća (78,57%) i prerađivačkih poduzeća (76,92%) izjasnilo se kako će neki klijenti smatrati proizvod ili uslugu proizašlu iz najznačajnije nove aktivnosti u poduzeću **novom i nepoznatom**, dok je najveći udio poduzetnih zaposlenika GEM populacije (56,49%) utvrdio kako nijedan potencijalni klijent neće smatrati rezultat najznačajnije nove aktivnosti novim i nepoznatim. Percepcija ispitanih poduzetnih

zaposlenika vezana uz **izloženost** najznačajnije nove aktivnosti **konkurenciji** bila je ujednačenija, ispitanici sva tri uzorka uočili su mali broj konkurentnih poduzeća koji predstavljaju potencijalnu konkurentnu prijetnju. Također su izrazili ujednačeno **očekivanje rasta** novih pothvata izraženo brojem ljudi koji će raditi na poslovima proizašlim iz najznačajnije nove aktivnost pet godina nakon što ona „zaživi". IT poduzetni zaposlenici i oni prerađivačkih poduzeća očekuju sedam novih radnih mjesta, a ispitanici GEM uzorka šest. Prema GEM metodologiji očekivanje zapošljavanja više od pet zaposlenika tijekom sljedećih pet godina može se svrstati u kategoriju visokih očekivanja rasta, karakterističnih za poduzetne zaposlenike.

Odgovori vezani uz **internacionalizaciju poslovanja** najznačajnije nove aktivnosti bili su vrlo raznoliki. Najveći udio poduzetnih zaposlenika IT sektora (35,71%) izjasnio se o očekivanom prometu ostvarenom izvan matične zemlje u omjeru od 51% do 75%. Ispitani poduzetni zaposlenici prerađivačkih poduzeća izrazili su visok stupanj očekivane internacionalizacije poslovanja. Čak njih 34,62% smatralo je kako će više od 90% prometa činiti klijenti izvan matične zemlje. Veliki obujam međunarodnog prometa prerađivačkih proizvoda može biti uzrokovan kvalitativnim istraživanjem uočenim nepovoljnim makroodrednicama ekosustava prerađivačkih poduzeća, prvenstveno zakonodavnim okvirom i gospodarskim prilikama. Najniža stopa očekivane internacionalizacije poslovanja uočena je u GEM uzorku poduzetnih zaposlenika koji očekuju 10% i manje inozemnog prometa.

S obzirom na zabilježene podatke o izloženosti konkurenciji, nije uočena povezanost očekivane konkurentne prijetnje i internacionalizacije poslovanja najznačajnije nove aktivnosti. Na uzorku GEM ispitanika može se zaključiti o povezanosti inovativnosti i internacionalizacije najznačajnije nove aktivnosti, međutim nije primijećen značajan utjecaj inovativnosti i internacionalizacije na očekivanje rasta.



Slika 71: Obilježja najznačajnije nove aktivnosti IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka

Izvor: rad autorice

Obilježja potencijalnih poduzetnika u skupini poduzetnih zaposlenika

Najveći udio poduzetnih zaposlenika IT uzorka (82,14%) i uzorka prerađivačkih poduzeća (80,77%), kao i GEM uzorka (60,30%) potvrdilo je **poznavanje osoba koje su u posljednje dvije godine pokrenule vlastiti posao.** Utvrđeno je kako osobno iskustvo i primjeri dobre prakse mogu pozitivno djelovati na namjeru poduzetničkoga djelovanja (The World Economic Forum, 2014; Schwab, 2016).

Većina poduzetnih zaposlenika IT poduzeća (60,71%) izjasnilo se o postojanju dobrih prilika za pokretanje poduzetničkog pothvata u sljedećih šest mjeseci, potom slijede ispitanici GEM uzorka (45,20%) i tek onda prerađivačkih poduzeća (30,77%). S obzirom na to kako je GEM istraživanjem (Bosma et al., 2013:52) uočeno kako viša razina obrazovanja utječe na sposobnost **uočavanja prilika**, podatak o malom udjelu fakultetski obrazovanih poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća koji uočavaju dobre poduzetničke prilike kontradiktoran je uočenim GEM obrascima poduzetničke percepcije. Budući da je riječ pretežito i o zaposlenicima na menadžerskim funkcijama, koji s obzirom na raspon odgovornosti i multifunkcionalnost zadataka koje obavljaju imaju najbolji uvid u prilike i prijetnje ekosustava,

navedeni nalaz može ukazivati na nepoticajan ekosustav poduzetničkog djelovanja prerađivačke industrije. Uočeni potencijalni problem potvrđuju i rezultati kvalitativnog istraživanja koji upućuju na slabije ocijenjene pokazatelje ekosustava prerađivačke industrije u odnosu na pokazatelje ekosustava IT industrije.

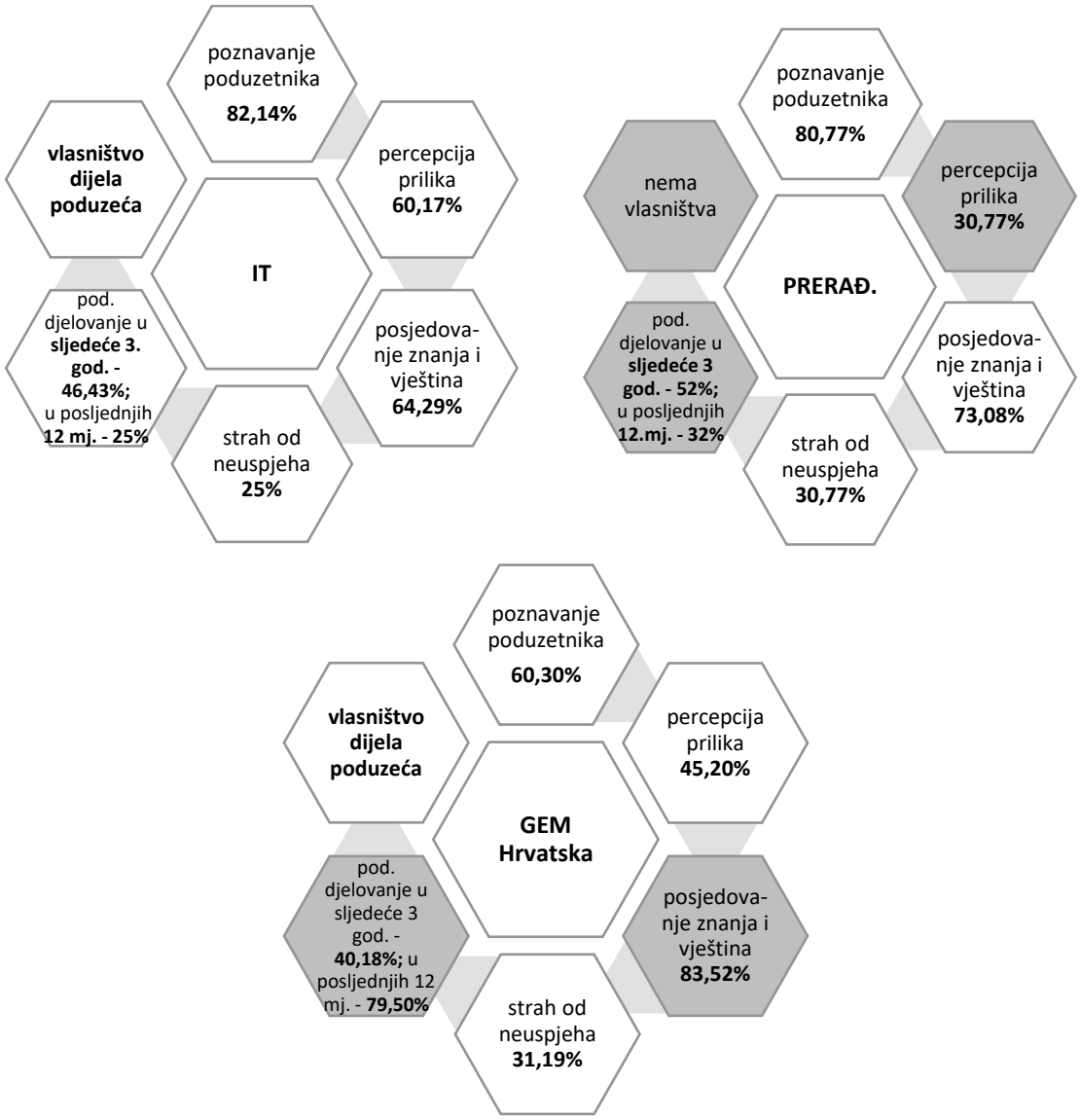
Poduzetni zaposlenici GEM uzorka najniže obrazovne razine izrazili su najveći stupanj **samoefikasnosti.** Njih 83,52% smatra kako **posjeduje potrebno znanje, vještine i iskustvo** za pokretanje poslovnog pothvata. Potom slijede poduzetni zaposlenici uzorka prerađivačkih poduzeća (73,08%) i IT poduzeća (64,29%) koji su najvećim dijelom visokoobrazovani. Međutim, poduzetni zaposlenici više razine obrazovanja izrazili su manji **strah od neuspjeha.** 25% poduzetnih zaposlenika IT poduzeća, 30,77% poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća i 31,19% GEM poduzetnih zaposlenika potvrdilo je osjećaj straha zbog mogućega neuspjeha. S obzirom na kvalitativnim istraživanjem uočenu svijest zaposlenika IT sektora o njihovoj poželjnosti na tržištu rada, niža stopa straha od neuspjeha može biti posljedica i svijesti o lakoći zapošljavanja.

Unatoč uočenom najnižem udjelu poduzetnih zaposlenika koji primjećuju dobre poduzetničke prilike unutar prerađivačkih poduzeća, najveći je udio istih iskazao **namjeru poduzetničkog djelovanja u sljedeće tri godine (52%).** Navedeni nalaz mogao bi upućivati na namjeru pokretanja poduzetničkih pothvata iz nužde. Iako relativno visoki udio promatranih zaposlenika iskazuje percepciju posjedovanja potrebnoga znanja i vještina za pokretanje poduzetničkog pothvata (73,08% u odnosu na 64,29% poduzetnih zaposlenika IT sektora). Zahvaljujući uočenoj visokoj razini obrazovanja poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća i njihovim upravljačkim vještinama stečenim prilikom obavljanja menadžerskih funkcija, mogući poduzetnički pothvati pokrenuti iz nužde mogu imati veću vjerojatnost uspjeha i rasta.

Mali je udio ispitanih poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća potvrdilo **sudjelovanje u poduzetničkoj aktivnosti u posljednjih dvanaest mjeseci** (32%) što je ipak više u odnosu na zabilježenih 25% poduzetnih zaposlenika IT sektora, ali znatno manje od 79,50% poduzetnih zaposlenika GEM uzorka. Navedeni nalazi mogu upućivati na poduzetno oklijevanje zaposlenika prerađivačkih poduzeća zbog percipiranog nedostatka povoljnih prilika te percepciju sigurnosti zaposlenja IT stručnjaka. Veliki udio poduzetnih zaposlenika GEM uzorka koji su potvrdili uključenost u poduzetničku aktivnost tijekom posljednjih dvanaest mjeseci, može biti posljedica njihova visokog stupnja samoefikasnosti, ali i percepcije dobrih prilika u okružju kao i utvrđene značajne stope poznanstva s poduzetnicima početnicima.

Samopercepcija pojedinaca o posjedovanju potrebnih znanja, vještina i iskustva ukazuje na veliku vjerojatnost poduzimanja poduzetničke aktivnosti (Bosma et al., 2017:67; GEM, 2016:16; Global Entrepreneurship Research Association, 2017:16-19).

Većina poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća izjasnila se kako neće imati **udjela u vlasništvu poduzetničkog pothvata** (53,85%), dok je 66,67% poduzetnih zaposlenika IT poduzeća i 40,05% GEM poduzetnih zaposlenika potvrdilo očekivano vlasništvo dijela poduzeća. Navedeni nalazi mogu ukazivati na višu razinu samosvijesti poduzetnih zaposlenika IT sektora koji su traženi na tržištu rada te iskrenije odgovaraju na pitanja o poduzetničkim težnjama i vezanoj promjeni statusa zaposlenja. Visoka primanja i osjećaj sigurnosti radnoga mjesta odvraća ih od samostalne poduzetničke aktivnosti, iako uočavaju dobre prilike u okružju.



Slika 72: Obilježja potencijalnih poduzetnika IT, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka

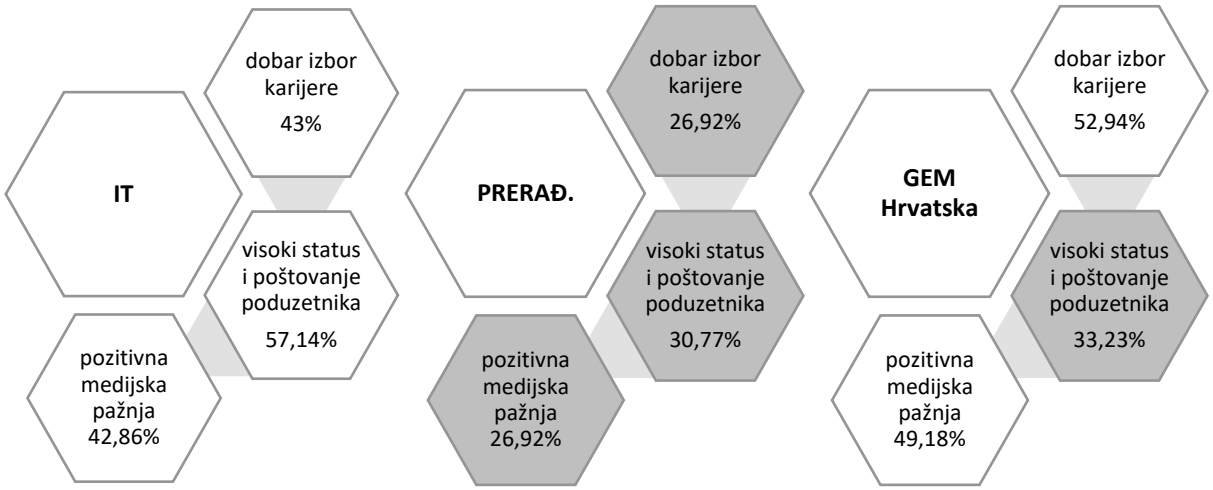
Izvor: rad autorice

S obzirom na visoke iskazane namjere poduzetničkog djelovanja poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća, zabrinjavaju rezultati o najnižem udjelu ispitanih poduzetnih zaposlenika prerađivačke industrije koji smatraju poduzetništvo dobrim izborom karijere (26,92% u odnosu na 43% poduzetnika zaposlenika IT sektora i 52,94% poduzetnika zaposlenika GEM uzorka). U ispitanom uzorku oni bilježe i najniži udio odgovora o percepciji visokog statusa i poštovanja koje uživaju poduzetnici u društvu (30,77% u odnosu na 57,14% poduzetnih zaposlenika IT poduzeća i 33,23% poduzetnih zaposlenika GEM uzorka), kao i pozitivne medijske pažnje usmjerene poduzetništvu i poduzetnicima (26,92% u odnosu na 42,86% poduzetnih zaposlenika IT poduzeća i 49,18% poduzetnih zaposlenika GEM uzorka). Navedeni nalazi potvrđuju vjerojatnost nuždom vođenim namjerama poduzetničkog djelovanja poduzetnih zaposlenika promatranih prerađivačkih poduzeća. Što može navesti na razmišljanje o nepoticajnim uvjetima rada u prerađivačkim poduzećima i nepoticajnim dimenzijama ekosustava.

Poduzetni zaposlenici dijele slična obilježja s poduzetnicima i imaju sličnu percepciju i stavove. GEM istraživanjem dokazana je značajno veća uključenost poduzetnih zaposlenika u pokretanje vlastitog poslovnog pothvata i njihova veća namjera pokretanja novog posla u sljedeće tri godine od ostalih zaposlenika (Bosma et al., 2013:49). Percepcija društva o poduzetništvu ima jak utjecaj na težnje i ambiciju potencijalnih i postojećih poduzetnika (Global Entrepreneurship Research Association, 2017:18). Ako poduzetni zaposlenici nemaju dobru percepciju o poduzetništvu i poduzetnicima, njihova motivacija za poduzetničko djelovanje unutar matične strukture uvelike ovisi o organizacijskim faktorima poticaja.

U promatranim uzorcima odabranih IT i prerađivačkih poduzeća, kao i slučajnom GEM uzorku poduzetnih zaposlenika, manje od polovice ispitanih poduzetnih zaposlenika izrazilo je pozitivnu percepciju o većini promatranih dimenzija društvenog vrednovanja poduzetništva i poduzetnika. Navedeni nalazi ukazuju na lošu poduzetničku kulturu Hrvatske promatranu s aspekta ispitanih poduzetnih zaposlenika. Ako usprkos lošem stavu o poduzetništvu ispitanici prerađivačkih poduzeća iskazuju značajnu namjeru samostalnog poduzetničkog djelovanja, organizacijska se kultura njihovih poduzeća može protumačiti nezadovoljavajućom i destimulirajućom za njihov osobni napredak. Nespremnost poduzetnih zaposlenika

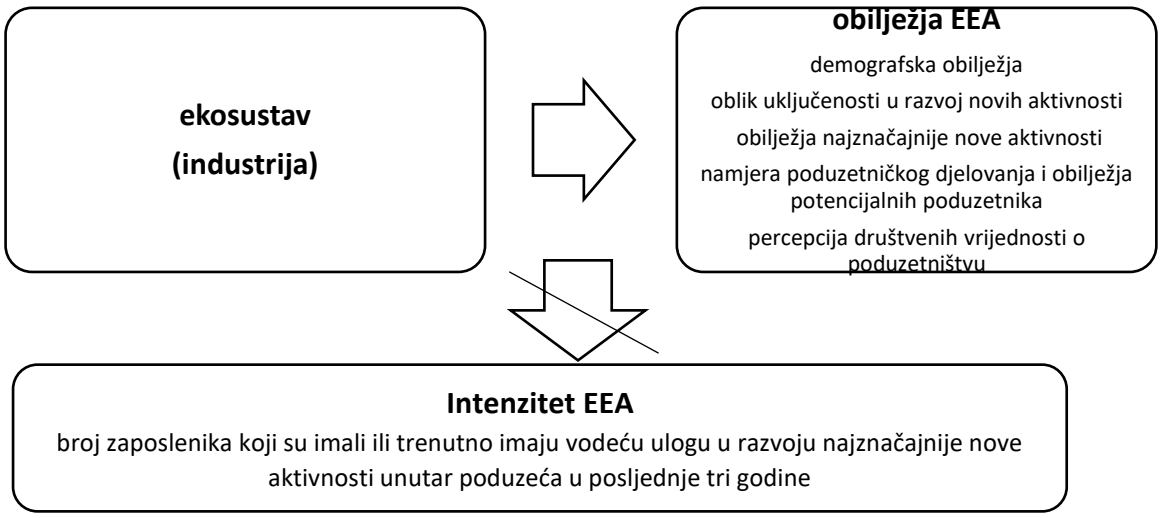
prerađivačkih poduzeća za sudjelovanje u fokus grupama i odgovaranje na pitanja namijenjenih zaposlenicima može biti potvrda pretpostavke destimulirajućeg radnog okružja.



Slika 73: Percepcija poduzetnih zaposlenika o društvenim vrijednostima o poduzetništvu

Izvor: rad autorice

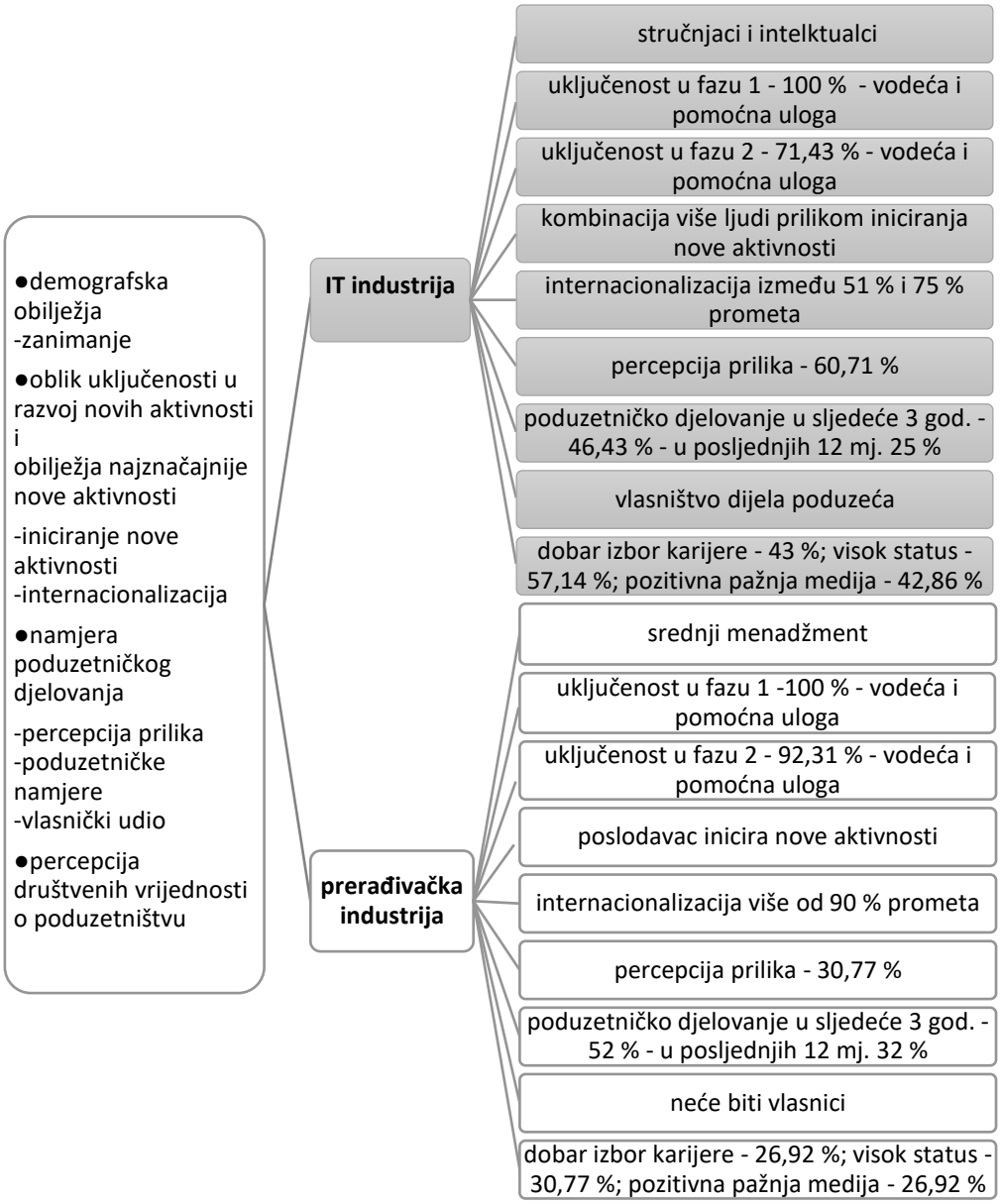
Navedenim je nalazima kvantitativnog istraživanja potvrđena uzročna povezanost ekosustava određenog industrijom i obilježja EEA, ali ne i intenziteta EEA. Ako se intenzitet mjeri brojem zaposlenika koji su imali ili trenutno imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti unutar poduzeća u posljednje tri godine.



Slika 74: Uzročna povezanost ekosustava i EEA (obilježja i intenzitet)

Izvor: rad autorice

Nalazi kvalitativnog istraživanja provedenog studijom slučaja odabranih IT i prerađivačkih poduzeća upućuju na veći broj novih aktivnosti provedenih tijekom posljednje tri godine unutar organizacijskih struktura IT sektora, kao i broj zaposlenika koji su u vodećim ulogama bili uključeni u razvoj tih aktivnosti. Međutim, GEM metodološkim okvirom nije predviđeno mjerenje intenziteta EEA uključenošću poduzetnih zaposlenika u provedbu svih novih aktivnosti poduzeća tijekom promatranog trogodišnjeg razdoblja, nego samo najznačajnije nove aktivnosti. Također nije predviđeno mjerenje ukupnog broja novih aktivnosti poduzetih tijekom posljednje tri godine promatranja. Istraživačica smatra kako bi se promatranjem EEA kroz širu prizmu dobio potpuniji i istraživački korisniji uvid u intenzitet EEA. Zato su u upitnik za provedbu intervjua uključena pitanja kojima je istražen ukupan broj novih aktivnosti provedenih u posljednje tri godine i broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju tih aktivnosti.



Slika 75: Uzročna povezanost ekosustava i obilježja EEA promatrana s aspekta uočenih razlika

Izvor: rad autorice

7. Ograničenja istraživanja

Polazište odluke o provedbi kvantitativnog istraživanja bilo je pripajanje odgovora anketiranih zaposlenika promatranih prerađivačkih i IT poduzeća GEM bazi ispitanika radi veće reprezentativnosti uzorka na kojem se namjeravalo analizirati obilježja i intenzitet EEA u ovisnosti o ekosustavu promatranom kroz prizmu industrije. Detaljnijim uvidom u GEM bazu podataka uočeno je kako se ispitanici GEM populacije nisu izjašnjavali o industriji u kojoj su zaposleni. Zato je odlučeno da se posebno obrađuju i analiziraju odgovori poduzetnih zaposlenika IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka. Iako je anketiranje provedeno na namjernom uzorku zaposlenika studijom slučaja obuhvaćenih prerađivačkih i IT poduzeća, uzorci su bili dovoljno veliki kako bi se smatrali reprezentativnima. Korištenjem GEM uzorka poduzetnih zaposlenika omogućena je usporedba rezultata namjernog uzorka poduzetnih zaposlenika odabranih poduzeća i slučajnog uzorka poduzetnih zaposlenika Hrvatske. Usporedbom rezultata kvantitativnog istraživanja provedenog na namjernom uzorku poduzetnih zaposlenika s rezultatima istraživanja provedenog na GEM slučajnom uzorku poduzetnih zaposlenika omogućena je provjera uzročne povezanosti ekosustava i EEA posredovana industrijom.

Prema GEM metodologiji prilikom procjene intenziteta EEA u obzir se uzima broj zaposlenika koji su u posljednje tri godine bili uključeni i imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja najznačajnije nove aktivnosti u poduzeću koja pretpostavlja razvoj novih proizvoda/usluga i/ili osnivanje novih poslovnih jedinica. Istraživačica smatra kako bi se promatranjem kvantitativnih pokazatelja EEA kroz širu prizmu dobio potpuniji i istraživački korisniji uvid u intenzitet EEA. Zato su u upitnik koji je korišten kao vodič za provedbu intervjua, uz broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti, uključena pitanja kojima je istražen ukupan broj novih aktivnosti provedenih u posljednje tri godine i broj zaposlenika koji su imali vodeću ulogu u razvoju tih aktivnosti. Tako je omogućena usporedba percepcije zaposlenika i menadžera na vodećim upravljačkim funkcijama o ulozi zaposlenika prilikom razvoja i provođenja novih aktivnosti unutar poduzeća te opsežnije promotrena kvantitativna dimenzija EEA.

Postoji vjerojatnost da zbog specifičnih okolnosti ispitivanja, koje je provođeno na radnom mjestu ispitanika, zaposlenici nisu bili iskreni prilikom iskazivanja poduzetničkih namjera. Na navedeno razmišljanje navodi izbjegavanje odgovora na pitanje o očekivanom vlasničkom

udjelu u poduzetničkom pothvatu, više od 50% ispitanika promatranih IT i prerađivačkih poduzeća nije odgovorilo na pitanje o vlasništvu. Također, prilikom usmenog anketiranja zaposlenici su izrazili negodovanje zbog pitanja o raspoloživom dohotku. Neki su ispitanici zbog tog pitanja odustali od daljnjeg odgovaranja. Ranije navedene prednosti usmenog anketiranja u nekim su slučajevima predstavljale razlog odbijanja sudjelovanja u istraživanju. Takvi su slučajevi ipak bili u manjini i uglavnom koncentrirani unutar prerađivačkih poduzeća. Istraživačica se prilagođavala nepovoljnim okolnostima. Njezino prisustvo prilikom provođenja ankete omogućavalo je pojašnjavanje nejasnih pojmova, ali nije nužno pretpostavljalo usmeno ispitivanje. Usmenom se ispitivanju pristupalo na zahtjev ispitanika ili nakon uviđanja potrebe za njim.

8. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika

Vodeći se rezultatima kvalitativnog istraživanja provedenog studijom slučaja odabranih poduzeća prerađivačke industrije i IT sektora te pokazateljima poduzetničke aktivnosti, inovativnosti i konkurentnosti na nacionalnoj razini, izneseni su prijedlozi za poticanje EEA na mikro i makroekonomskoj razini. Rezultati kvalitativnog istraživanja potvrdili su kako se ekosustav razlikuje ovisno o industriji te kako oblikuje organizacijske faktore koji utječu na obilježja i intenzitet EEA. Sukladno navedenim nalazima pretpostavlja se kako poduzeća mogu poticati EEA stvaranjem odgovarajuće organizacijske strukture i kulture te usvajanjem ekosustavu prilagođene poslovne politike. Također, nacionalnim politikama moguće je usmjeravati primijećenu visoku stopu EEA prema razvoju novih proizvoda usvajajući najprikladnije inovativne modele i oblike.

Radi iznošenja prijedloga organizacijske strukture, kulture i poslovne politike pogodne za poticanje EEA, navedene odrednice poslovnih sustava bilo je nužno promatrani kroz osobni doživljaj i iskustvo. Kvalitativnim istraživačkim pristupom omogućeno je razumijevanje konteksta istraživanja i značenja koje dionici istraživanja pridaju istraživanim varijablama. Intervjuima je ispitana percepcija menadžera o obilježjima ekosustava, organizacije i EEA. Fokus grupama sa zaposlenicima aktivno uključenim u pripremu i provedbu novih aktivnosti dobiven je uvid u osobni doživljaj inovativnih preduvjeta poslovnih sustava i iskustvo provođenja poduzetničke aktivnosti.

8.1. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika na mikrorazini

Percepcija ekosustava poduzeća uvelike ovisi o percepciji rasta potražnje koja određuje potencijal rasta i fazu životnog ciklusa industrije. Intervjuirani menadžeri IT sektora i prerađivačke industrije definirali su industriju u kojoj posluju kao industriju u sazrijevanju. IT menadžeri objasnili su navedenu percepciju industrije novim poslovnim modelima koji su naznaka nastajanja novih i usporavanja rasta postojećih sektora industrije. Menadžeri klasičnih organizacijskih struktura prerađivačke industrije percipiraju prerađivačku industriju kao industriju u sazrijevanju zbog uključivanja u ekonomske integracije koje omogućuju širenje na nova tržišta i sprječavaju značajniji pad potražnje.

Poduzeća u industrijama u sazrijevanju uglavnom zauzimaju **agresivan natjecateljski stav** (Thompsonu, Stricklandu i Gambleu, 2008:203-212). U borbi za tržišnu nadmoć opstaju oni koji su spremni udovoljiti željama sve zahtjevnijih kupaca. Konkurentna pažnja usmjerava se na postizanje optimalne kombinacije cijene i vrijednosti ponude. U namjeri za konkurentnim nadmetanjem **smanjenjem troškova i cijena** potrebno je postići **inovaciju uzduž vrijednosnog lanca**. Inovacijom vrijednosnog lanca također se pruža **mogućnost širenja poslovanja** na međunarodna tržišta i ulaska u industrije u fazi rasta (Porter, 2008:49-53). U teoriji poduzetništva natjecateljska agresivnost predstavlja sklonost poduzeća direktnom i intenzivnom odmjeravanju snaga s konkurencijom prilikom ulaska na novo tržište ili nastojanja za poboljšanjem konkurentne pozicije na postojećem tržištu. Takav poduzetnički stav često pretpostavlja **diferencijaciju** ponude inovacijom (Lumpkin i Dess, 1996:148-149; Antoncic i Hisrich, 2003:19; Covin i Slevin, 1991:10-11; Covin i Covin, 1990:46-47). Porterov koncept lanca vrijednosti podrazumijeva konkurentsku prednost temeljenu na **resursnoj raznolikosti**. On predstavlja sintezu osnovnih poslovnih funkcija i aktivnosti podrške koje doprinose **raznolikosti ponude** i stvaranju veće vrijednosti od očekivane (Porter, 2008:49-53). Kako bi resursi poslovnih sustava bili konkurentni, moraju biti jedinstveni i predstavljati potencijal za iskorištavanje prilika na tržištu. Pretpostavka njihova razvoja je interaktivna suradnja različitih dionika ekosustava i stalna inovacija (Barney, 1991:105-106).

Budući da su menadžeri IT sektora trenutnu i buduću potražnju za novim proizvodima ocijenili izrazito velikom, a menadžeri prerađivačke industrije umjereno velikom, tržišna potreba za inovacijom je neupitna. Intervjuirani menadžeri prerađivačkih poduzeća utvrdili su kako u njihovom ekosustavu nema dovoljno resursa za poslovanje, ali ga ipak smatraju povoljnim za ostvarivanje strateških ciljeva. Navedeno mišljenje potvrđuje potrebu vertikalnog i horizontalnog udruživanja različitih dionika mikrosfere ekosustava radi stjecanja potrebnih kompetencija. Iako je dominirao neutralan stav prilikom pitanja o percepciji iskoristivih prilika za razvoj novih proizvoda, ispitani menadžeri prerađivačkih poduzeća izrazili su nešto povoljniju percepciju iskoristivih prilika za poduzimanje novih poslovnih pothvata. Pritom GEM metodologijom promatrana poduzetnička aktivnost zaposlenika nove poslovne pothvate povezuje s uspostavljanjem novih poslovnih jedinica, ogranka ili poduzeća. Menadžeri IT poduzeća smatraju kako u ekosustavu ima umjereno dovoljno potrebnih resursa te su ga ocijenili umjereno povoljnim za ispunjavanje ciljeva poduzeća. No, percipiraju više iskoristivih prilika za razvoj novih proizvoda nego za pokretanje novih poslovnih pothvata. Nove poslovne pothvate smatraju resursno zahtjevnima i nepotrebnima.

Iako je primijećena suzdržanost IT poduzeća prema pokretanju novih poslovnih pothvata i povezanost novih aktivnosti s matičnim organizacijskim strukturama te djelomična povezanost s postojećom tehnologijom i ciljnim tržištima, u industrijama u sazrijevanju nužna je **diversifikacija poslovanja**. **Inovacija cijelog vrijednosnog lanca** pretpostavlja odmak od postojećih poslovnih modela i ciljnih tržišta. Međutim, često je teško zanemariti temeljne strateške smjernice i ustaljene poslovne prakse. Stoga se za učinkovitu provedbu inovativnih aktivnosti koje omogućuju diversifikaciju poslovanja preporučuje **osnivanje strateški dislociranih poslovnih jedinica**. Kada izdvojeni poslovni sustavi uspiju postići zadovoljavajući tržišni odgovor, ne smije se popustiti pritisku njihovog pripajanja matičnoj organizacijskoj strukturi radi smanjivanja fiksnih troškova i učinkovitije preraspodjele resursa. Upravljačka struktura mora biti svjesna mogućeg propadanja vodećih ponuda i opadanja potražnje na ciljnim tržištima uslijed turbulentnih promjena ekosustava industrija u sazrijevanju. Razvijanjem raznovrsne ponude i ulaskom na nova tržišta strateški izdvojenih poslovnih jedinica omogućuje se pravovremeno ukidanje poslovanja u segmentima industrije zahvaćenih značajnim padom potražnje (Bower i Christensen, 1995:52-53).

Slika 76: Prijedlozi strateškog upravljanja poduzetničkom aktivnošću zaposlenika
Izvor: prilagođeno prema Lumpkin i Dess (1996:148-149); Antoncic i Hisrich (2003:19); Covin i Slevin (1991:10-11); Covin i Covin (1990:46-47); Porter (2008:49-53); Barney (1991:105-106)

Doživljaj tehnoloških prilika, dinamizma i neprijateljstva ekosustava menadžera prerađivačkih poduzeća bio je neutralan. Isticao se jedino stav o umjerenom utjecaju promjena ekosustava na poslovanje koji se očitovao u otežanim i ubrzanim reakcijama prerađivačkih poduzeća te umjereno velikoj potrebi za provođenjem aktivnosti I&R. Međutim, zamijećena je zabrinutost menadžmenta jakošću konkurencije. S druge strane menadžeri IT sektora ocijenili su tehnološke prilike vrlo velikima i dinamiku ekosustava izrazitom, posebno su isticali utjecaj

dinamizma ekosustava na poslovne sustave smatrajući kako nepredvidljivost promjena ubrzava i otežava njihove reakcije. IT menadžeri su konkurenciju percipirali umjereno jakom, intenzivnom i brojnom, ali su isticali čestu suradnju s konkurentnim subjektima.

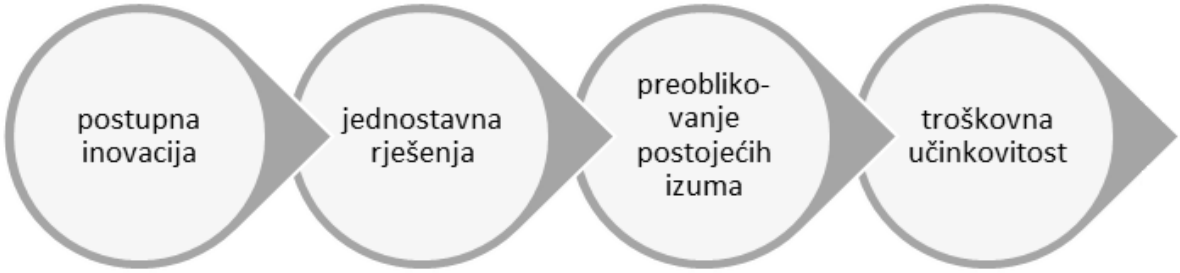
Menadžeri se često susreću s teškom zadaćom odluke o natjecateljskim stavovima. Izbor natjecateljske orijentacije direktno utječe na poslovnu strategiju i posljedično na financijsku izvedbu poduzeća. U poduzetničkoj teoriji ističe se **ovisnost** korisnosti agresivnog **natjecateljskog stava o prilikama ekosustava, posebice o razini tehnološke sofisticiranosti i neprijateljstvu te vezanom dinamizmu**. Preporučuje se usklađivanje razine natjecateljske agresivnosti s konkurentnim uvjetima. No, dinamika tehnološkog napretka svih sektora industrije često usmjerava na agresivni natjecateljski stav kao imperativ konkurentnog poslovanja (Covin i Covin, 1990:46-47; Covin i Slevin, 1989:83-84).

Sukladno opisanim odrednicama ekosustava promatranih prerađivačkih i IT poduzeća **„disruptivna inovacija“** nameće se kao najprikladniji inovativni odgovor koji uključuje **natjecateljsku agresivnost i inovativnu aktivnost uzduž lanca vrijednosti** (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:105).

Disruptivna je inovacija **postupna**, uključuje **preoblikovanje i poboljšanje postojećih izuma** (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:47; Porter, 1990:75). Postupni razvoj čini disruptivne inovacije **jednostavnijima**, **jeftinijima, prikladnijima uvjetima promjenjivog tržišta i manjim poduzećima** (Christensen i dr., 2006:1-2; Christensen i Overdorf, 2000:5-6). Ideja disrupcije odnosi se na inovacijske procese uslijed kojih su manji poslovni sustavi s manje raspoloživih resursa u mogućnosti izazvati vodeće poslovne sustave. Disrupcija pretpostavlja otkrivanje novih ciljnih tržišnih skupina, usvajanje novih tehnologija proizvodnje i razvoj novih kanala distribucije. Disruptivnom inovacijom značajno se mijenja struktura industrije (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:105).

Tržišno priznata poduzeća uglavnom prilagođavaju svoju ponudu najprofitabilnijem segmentu tržišta zanemarujući pritom ostale **ciljne segmente manjeg tržišnog udjela**. Poduzeća koja iskorištavaju pogodnosti disruptivne inovacije promatraju zanemarena tržišta kao priliku, prilagođavanjem ponude njihovim željama razvijaju prikladniju upotrebnu vrijednost po **nižoj cijeni**. Tako disruptivni inovatori ugrožavaju konkurentnu poziciju vodećih konkurenata. Potrošači klasificirani kao primarno ciljno tržište uglavnom percipiraju ponudu disruptivnih inovatora kao manje vrijednu, usprkos nižoj cijeni nisu je voljni prihvatiti dok kvalitetom i

obilježjima ne ispuni njihova očekivanja. Kada ciljni potrošači vodećih poduzetničkih subjekata potražnjom odgovore na unaprijeđenu konkurentnu ponudu, dolazi do disrupcije u industriji (Christensen, Raynor i McDonald, 2015: 4-6).



Slika 77: Prijedlozi načina inovativnog djelovanja
Izvor: prilagođeno prema Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2017:47); Porter (1990:75); Christensen et al. (2006:1-2); Christensen i Overdorf (2000:5-6); Christensen, Raynor i McDonald (2015:4-6); Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent (2016:105)

U svim promatranim poduzećima prerađivačke industrije i IT sektora provodi se analiza ekosustava, s većim naglaskom na mikročimbenike ekosustava. Međutim, uočeno je kako potencijalna konkurencija i supstituti nisu predmet promatranja menadžmenta prerađivačkih poduzeća koji je primarno odgovoran za uočavanje prilika i prijetnji poslovanja. S druge strane, unutar IT poduzeća svi su dionici kontinuirano poticani na promatranje svih čimbenika ekosustava pa i potencijalnih konkurenata i supstituta. **U industrijama u sazrijevanju**, kako su okarakterizirane industrije promatranih IT i prerađivačkih poduzeća, veliki se broj konkurenata bori za tržišni prostor koji nema potencijal daljnjega rasta. Stoga je **nužno promatrati supstitute** koji mogu predstavljati disruptivnu prijetnju, kao i provoditi **inovativne aktivnosti uzduž lanaca vrijednosti**. Radi inovacije različitih segmenata poslovanja **potrebno je uključiti što više različitih dionika poslovnih sustava u analizu prilika i prijetnji**, sukladno domeni njihove stručnosti i odgovornosti. Iz istog je razloga potrebno koristiti **različite izvore i kanale prikupljanja informacija**, osobne i neosobne te interne i eksterne.

Kako bi analitičke i vezane inovativne aktivnosti zaposlenika bile usklađene s potrebama tržišta, kompetencijama i strateškim odrednicama poduzeća, potrebno je jasno komunicirati **organizacijske vrijednosti**. Vrijednosti koje se slijede u poslovanju odražavaju poduzetničku orijentaciju upravljačkih struktura. Radi njihove učinkovite organizacijske implementacije trebaju biti formalizirane pisanim i nepisanim pravilima ponašanja i standardima provođenja

operativnih procesa. Međutim, strateške odrednice koje nisu **u skladu s osobnim vrijednostima zaposlenika** ne mogu potaknuti procese kreativnosti i inovativnosti na individualnoj razini. Osjećaj svrhe važan je pokretač inovativne aktivnosti zaposlenika. Zato je prilikom procesa zapošljavanja potrebno provjeriti odgovaraju li organizacijske vrijednostima težnjama potencijalnih zaposlenika. Konzistentnom organizacijskom kulturom olakšava se pojedinačna sloboda odlučivanja uz pretpostavku procesne dosljednosti i vrijednosne usklađenosti individualnih odluka.

Otvorena komunikacija važan je preduvjet transparentnosti i konzistentnosti provođenja strateških smjernica. Uz nužnu formalnost kao pretpostavku učinkovitoga strateškoga planiranja i organiziranja operativnih aktivnosti, nužan je i neformalan oblik komuniciranja. Neformalna komunikacija povećava mogućnost realnog uvida u poslovne procese i pravovremenog uočavanja slabosti poslovnih sustava, kao i prijetnji ekosustava. Neformalnost pridonosi stvaranju prisnih odnosa i ozračja povjerenja koje potiče inovativnu aktivnost. Ljudi su društvena bića. Neformalnom komunikacijom zadovoljavaju potrebu za druženjem i samoostvarenjem. Ako takav oblik komunikacije prati i vodi menadžment, može biti strateški koristan. **Upravljanjem utjecajnim članovima neformalnih grupa** poslovnih sustava, menadžeri mogu voditi komunikacijski proces i iskoristiti inovativni potencijal neformalnog radnog okružja, pritom mogu uvelike pomoći nova tehnološka rješenja. **Društvenim aplikacijama** moguće je postići **neformalnost u komuniciranju koja može biti upravljana**.

Povezivanjem članova poslovnih sustava društvenim mrežama može se postići osjećaj pripadnosti i uvažavanja. Tako se stvara sigurno i neformalno ozračje koje potiče suradnju, slobodnu razmjenu informacija, eksperimentiranje i otvoreno komuniciranje ideja. Organizacijska protočnost je pokretačka snaga inovacije. Potiče kreativnost i osigurava resursnu dostupnost. **Imenovanjem odgovornih osoba za neometanu komunikaciju među organizacijskim jedinicama**, najčešće voditelja jedinica, **i osnivanjem projektnih timova sastavljenih od pripadnika različitih organizacijskih jedinica** može se postići umrežavanje organizacijske strukture. Radi postizanja interaktivne suradnje preporučuje se strukturna sinteza organizacijskih jedinica koja pretpostavlja **timski rad, ali i širok raspon kontrole**. Timskom se organizacijom rada uklanjaju granice organizacijskih jedinica i hijerarhijske barijere. U teoriji poslovne organizacije timska se organizacija ne smatra zasebnom organizacijskom strukturom nego načinom upravljanja koji omogućava veću slobodu odlučivanja zaposlenika. Sloboda odlučivanja pretpostavlja samostalno planiranje novih

aktivnosti, samostalno odlučivanje o načinu njihova provođenja, raspoloživost postojećih resursa i nesputanost poduzetničkih inicijativa postojećim resursima.

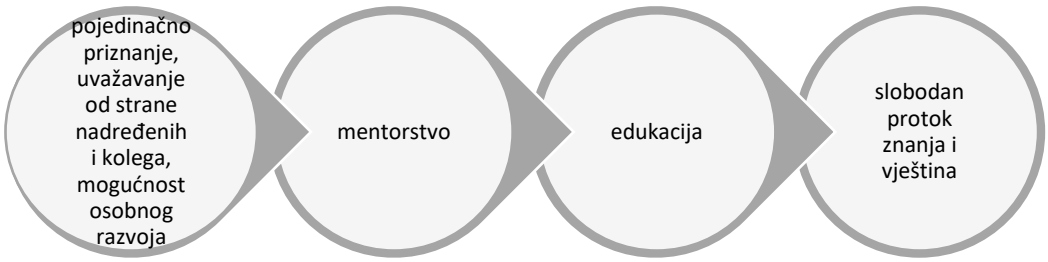
Strukturne podjele omogućuju potrebnu jasnoću u delegiranju odgovornosti i izvršenju zadataka. No, poduzetništvo zahtijeva širu prizmu promatranja i slobodu kreativnog djelovanja koja izuzima obvezu pridržavanja strogo definiranih granica, procedura i pravila. Niža i plića organizacijska struktura, koja podrazumijeva **delegiranje odgovornosti većem broju odgovornih osoba, slobodu odlučivanja, ali i standardizaciju i formalnu kontrolu,** organizacijski je preduvjet inovativnoga uspjeha. Provedenim je istraživanjem uočeno kako formalna kontrola unatoč ograničenoj slobodi prilikom razvoja i provođenja novih aktivnosti pridonosi njihovoj uspješnoj provedbi.

Slika 78: Prijedlozi poduzetnički poticajne organizacijske strukture i kulture

Izvor: rad autorice

Inovacija se ne smije prepustiti slučajnoj odluci pojedinca potpomognutoj fleksibilnim organizacijskim procesima i otvorenom strukturom. Osim prisnog ozračja, suradnje i organizacijske protočnosti, inovativnost se mora poticati elementima organizacijske kulture koji pretpostavljaju **sustavnu motivaciju zaposlenika**. **Pojedinačno priznanje, uvažavanje od strane nadređenih i kolega te mogućnost osobnog razvoja** pokazali su se najučinkovitijim motivatorima. No, motivacija za preuzimanje inovativnih inicijativa treba biti praćena odgovarajućom nagradom nakon uspješnog poduzimanja novih aktivnosti. **Financijske nagrade i mogućnost unapređenja** u literaturi se ističu kao najpoželjniji oblici nagrađivanja.

Sustavni inovativni procesi podrazumijevaju i mentorstvo koje uključuje stalnu edukaciju. Radi standardizacije inovativnih procedura **mentorstvo je potrebno formalizirati**. Ono ne smije isključivo služiti stručnom osposobljavanju novih zaposlenika, nego treba omogućavati **sustavnu podršku i suradnju**. Svaki zaposlenik treba imati podršku iskusnijeg kolege. Uz formalizirani sustav mentorstva potrebno je zaposlenike stalno poticati na **usavršavanje sukladno** njihovim **osobnim potrebama, ali i potrebama poslovnog sustava**. Edukacija prepuštena volji i željama pojedinaca značajno ne pridonosi inovativnom procesu i poslovnom rezultatu. Veliku mogućnost individualnog usavršavanja i poslovnog napretka predstavljaju i svi oblici poslovnih mreža i odnosa. Inovativno učinkoviti strateški savezi mogu biti formalni i neformalni, vlasnički uvjetovani ili neuvjetovani. Važan preduvjet njihove korisnosti je **resursna razmjena** kojom se osigurava produktivnost i ekonomičnost poslovanja, ali i **slobodan protok znanja i vještina koji podrazumijeva stjecanje novih znanja i poticanje inovativnosti**.



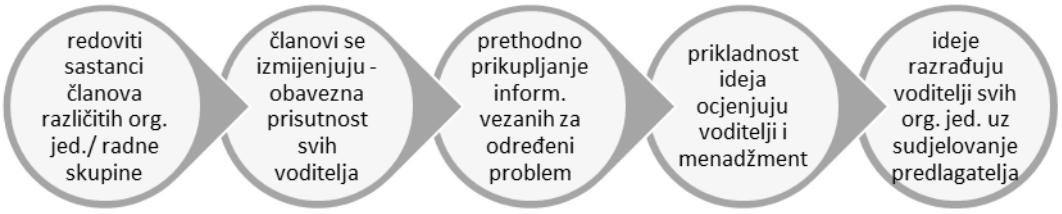
Slika 79: Ključni pokretači poduzetničke aktivnosti zaposlenika

Izvor: rad autorice

Uočene pogodnosti inovacije cijelog vrijednosnog lanaca podrazumijevaju uključivanje što većeg broja dionika poslovnih sustava u razvoj novih aktivnosti. U prvoj je fazi, koja pretpostavlja razvoj ideja, izuzetno važna uključenost raznovrsnih dionika. Njihovo multidisciplinarno znanje i iskustvo pridonosi kreativnosti i diversifikaciji inovativnih rješenja. Radi uključenosti različitih dionika poslovnih sustava u proces potrage za informacijama potrebnima za razvoj novih aktivnosti i grupno smišljanje novih ideja, potrebno je omogućiti **sastanke članova različitih organizacijskih jedinica**. Uz nužnu prisutnost voditelja jedinica, **članovi bi se trebali izmjenjivati kako bi svi zaposlenici dobili priliku sudjelovanja**. Voditelji organizacijskih jedinica trebaju prethodno **poticati pojedince na prikupljanje informacija vezanih za specifičan problem** koji je tema pojedinog sastanka. Tako bi se

osigurala kreativna uključenost, osjećaj odgovornosti i organizacijske pripadnosti svih zaposlenika. **Najprikladnije bi ideje potom razrađivali voditelji organizacijskih jedinica uz nužnu uključenost predlagatelja**, na taj bi se način osiguralo potrebno pojedinačno priznanje i uvažavanje. Tek nakon grupne razrade ideje bi se predlagale upravi. U drugoj je fazi razvoja novih aktivnosti potrebno specifično znanje vezano uz pojedinu operativnu aktivnost. Za izradu poslovnog i marketinškog plana nove aktivnosti te potragu za financijskim sredstvima i timom zaposlenika koji će realizirati poslovnu ideju, trebaju biti zaduženi zaposlenici odgovarajuće razine stručnosti i odgovornosti. Navedene aktivnosti treba koordinirati menadžment kako bi se postigao odgovarajući tržišni odgovor.

Koordinacijom individualnih kreativnih težnji i poduzetničkih ambicija, strateških smjernica i kompetencija poslovnih sustava te potreba tržišta mogu se uspostaviti učinkoviti inovativni procesi i postići ekonomski učinkovita inovativna rješenja.



Slika 80: Prijedlozi poduzetničke uključenosti zaposlenika
Izvor: rad autorice

8.2. Prijedlozi za poticanje poduzetničke aktivnosti zaposlenika na makrorazini

Procjenama nacionalne konkurentnosti i inovativnosti GCI modelom i GII modelom ističe se jednaka važnost i povezanost svih čimbenika ekosustava. Svi stupovi konkurentnosti GCI modela i pokazatelji inovativnosti GII modela u međusobnoj su ovisnosti. Snage jednog skupa elemenata poluga su za jačanje ostalih, dok slabosti jednih postaju nedostaci ostalih čimbenika poduzetničke aktivnosti (Schwab, 2017:319; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2017:23).

Procjenjujući pokazatelje inovativnosti Hrvatske najlošije je vrednovan stup sofisticiranosti tržišta (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246). Sofisticirana tržišta omogućuju dostupnost potrebnih financijskih sredstava, pristup međunarodnom tržištu, korištenje prednosti ekonomije obujma, potiču investicije i intenzivnu konkurenciju. Pri procjeni poslovne sofisticiranosti promatra se prvenstveno intelektualna dimenzija ljudskog kapitala, mjeri se udio zaposlenih u uslužnim djelatnostima vezanim uz znanje, udio poduzeća koja omogućuju formalnu obuku na radnom mjestu, udio troškova aktivnosti I&R privatnog sektora u BDP-u te udio visokoobrazovanih žena u ukupnom broju zaposlenih. Navedeni su pokazatelji inovativnosti u Hrvatskoj visoko rangirani (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2018:245; Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:53-54). No, visokoobrazovni stručnjaci bi trebali pridonijeti razmjeni znanja i inovacijskim suradnjama. Međutim, pokazatelji inovacijskih veza u Hrvatskoj jako su loše rangirani. Predstavljaju najlošije ocijenjen skup pokazatelja inovativnosti Hrvatske (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2019:246).

Procjenom konkurentnosti na uzorku poslovnih rukovoditelja Hrvatske, među najproblematičnije odrednice ekosustava, uvrštene su neučinkovita birokracija, porezne odredbe, korupcija i nestabilnost politika. Navedeni makročimbenici ekosustava predstavljaju najveću zapreku neometanoj poduzetničkoj aktivnosti Hrvatske (Schwab, 2017:98). Prilikom procjene konkurentnosti GCI modelom utvrđeno je kako su vladine nabavke naprednih tehnoloških rješenja, kapacitet za inovaciju, suradnja industrije i sveučilišta prilikom provedbe I&R aktivnosti, najlošije ocijenjeni pokazatelji stupa inovacije GCI modela (Schwab, 2019:179; Schwab, 2017:156). GCI metodologijom inovativni kapacitet, koji je izdvojen kao najveća prepreka većoj konkurentnosti hrvatske privrede, promatra se kroz prizmu ekosustava koji omogućuje otvorenost novim idejama i suradnju (Schwab, 2016:54).

Slični su rezultati uočeni procjenom poduzetničke okoline Hrvatske GEM modelom. Rezultati procjene kvalitete poduzetničke okoline 2019. godine ukazuju na zaostajanje većine ocijenjenih pokazatelja za prosjekom zemalja Europske unije i prosjekom ekonomija višeg dohotka u čiju se skupinu Hrvatska ubraja (Singer et al., 2019:79-91). Od 2011. godine politike hrvatske vlade vezane uz poreze i birokraciju, najlošije su ocijenjen pokazatelj poduzetničke okoline u skupini zemalja EU-a (Singer et al., 2019:91-95; Global Entrepreneurship Research Association, 2018:56). Prilike koje stvara uočena izražena dinamika tržišta propuštaju se iskoristiti zbog kompliciranih odredbi regulatornog okvira. Spora administracija, nelikvidnost i kompliciran regulatorni okvir najveća su prepreka rasta poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj (Singer et al.,

2019:83-95). Podrška i prioriteti politika promatrani vladinim mjerama koje sustavno daju prednost novim poduzećima, drugi su najlošije ocijenjen pokazatelj poduzetničke okoline (Singer et al., 2018:79-83; Singer et al., 2019:79-91). Iako je pristup novoj tehnologiji na zavidnoj razini, primijećen je ograničen prijenos tehnologije i suradnja uslijed istraživačkih aktivnosti. Loše ocjene transfera I&R tijekom cijelog razdoblja provedbe GEM istraživanja u Hrvatskoj predstavljaju veliku prepreku inovativnosti i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva (Singer et al., 2019:85-86).

Unatoč istoznačnim pokazateljima konkurentnog nacionalnog gospodarstva promatranog kroz prizmu različitih metodoloških pristupa, utvrđeno je kako ne postoji standardizirani obrazac za razvoj stabilnog nacionalnog inovacijskog sustava. Razvoj jakog inovativnog kapaciteta kompleksan je proces koji zahtijeva međuovisnost svih čimbenika ekosustava. Otvorenost, fleksibilnost, povezanost i suradnja odrednice su inovativnih ekosustava koji predstavlja preduvjet razvoja inovativnog kapaciteta (Schwab, 2016:54).

Budući da vladajuća tijela Hrvatske ignoriraju kontinuirane loše ocjene pokazatelja poduzetničke okoline i vezanih preduvjeta inovativnosti i konkurentnosti, hrvatski inovacijski sustav treba biti usmjeren na mikrorazinu inovativnog djelovanja. Individualne inicijative trebaju biti temelj konkurentne inovativne aktivnosti. To su i preporuke sažete unutar izvještaja Globalnog indeksa inovativnosti, proizašle iz opsežnog longitudinalnog istraživanja (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:XXV), prema kojima nacionalni i globalni inovacijski sustavi trebaju počivati na pojedincu. Pritom se ističe kako se poglavito zemlje u razvoju ne smiju oslanjati na vladu kao vodećeg kreatora i koordinatora inovacijskog sustava.

Veliki neiskorišteni potencijal hrvatskih poduzeća njihova je iznadprosječna tehnološka opremljenost. Tehnološki napredak osnažuje pojedinca, poduzetništvo i ekonomiju. Tehnologija omogućuje pristup informacijama i resursima, povezivanje i potrebnu suradnju. (GII, 2016:77; The World Economic Forum, 2015a:7; Porter, 1998:77). Tehnologijom se omogućuje i ekonomski učinkovita personalizacija ponude. Stalnom interakcijom s potrošačima osigurava se njihova uključenost u sve faze procesa razvoja ponude, ali i uključenost ponuđača u poslijekupovno ponašanje potrošača. Tako se stvara stabilan odnos koji je temelj konkurentnosti u turbulentnom ekosustavu (Kotler, Bowen i Makens, 2010:310-315; Swann, 2009:187-197).

Potražnjom vođena inovativna politika nužna je za napredak zemalja u razvoju. Definirana je terminom „inkluzivne inovacije“ koja pretpostavlja inovaciju usmjerenu zadovoljavanju potreba pojedinaca manje kupovne moći i rješavanju njihovih specifičnih problema. Takva je inovacija uglavnom jednostavna i postupna. Temelji se na postojećem znanju i tehnologiji koja se modificira prema potrebama određenog ciljnog tržišnog segmenta (Stiglitz, 2012:9-16; The International Labour Organization, 2017:2-3; Global Research Alliance, 2014). U teoriji poduzetništva opisana se inovativna aktivnost naziva „disruptivnom“. Polazeći od jednostavnih rješenja usklađenih specifičnim željama i mogućnostima potražnje, zadovoljava „rubne potrošače“ koji nisu zanimljivi vodećim poslovnim subjektima i nacionalnim privredama. Ostvarujući željenu potražnju s vremenom se akumuliraju potrebna sredstva za unapređenje ponude koja potom privlači potrošače višeg raspoloživog dohotka i omogućava pristup sofisticiranijim tržištima (Christensen, Raynor i McDonald, 2015:10; Bower i Christensen, 1995:43-44). Opisani disruptivni oblik inkluzivne inovacije promatran kroz makroekonomsku prizmu otvorene ekonomije i nastojanja za internacionalizacijom poslovanja označen je terminom "obrnute inovacije“.

Koncept obrnute inovacije pretpostavlja troškovno učinkovita inovativna rješenja, usmjerena tržištima razvijenih ekonomija. Jednostavna i postupna inovacija može biti konkurentna na razvijenim tržištima ako se pozicionira kao resursno štedljiva i diferencirana ponuda (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016:129; The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2012:16-17). Koncept obrnute inovacije predstavlja značajnu priliku Hrvatske za međunarodnu konkurentnost i inovativnu suradnju.

Navedeni inovacijski procesi temelje se na pojedincu, ali zahtijevaju odgovarajuću infrastrukturnu podršku koju često onemogućuju vladajuća tijela. Kako bi se zaobišle prepreke vladinih politika, preporučuje se suradnja više poslovnih sustava sličnih poduzetničkih težnji udruženih unutar klastera. Za inovativnu učinkovitost klasterski organizirane poduzetničke aktivnosti nije presudna potpora države, nego specifični čimbenici ekosustava, proizašli iz suradnje (Porter, 1992:89). Udruženim djelovanjem osigurava se potrebna infrastruktura i povećava vjerojatnost inovacijskog uspjeha. Klasteri pružaju stratešku i operativnu bliskost potrebnu za slobodnu distribuciju informacija i tehnoloških rješenja, ključnu za konkurentno poslovanje u turbulentnom ekosustavu. Inovativna aktivnost proizašla iz suradnje omogućuje veće povrate na ulaganja. Resursi suradničkih poslovnih sustava zajedničkom primjenom

generiraju veće prihode od resursa pojedinačnih poslovnih sustava koji se nalaze u suradničkom odnosu (Porter, 1992:82-83).

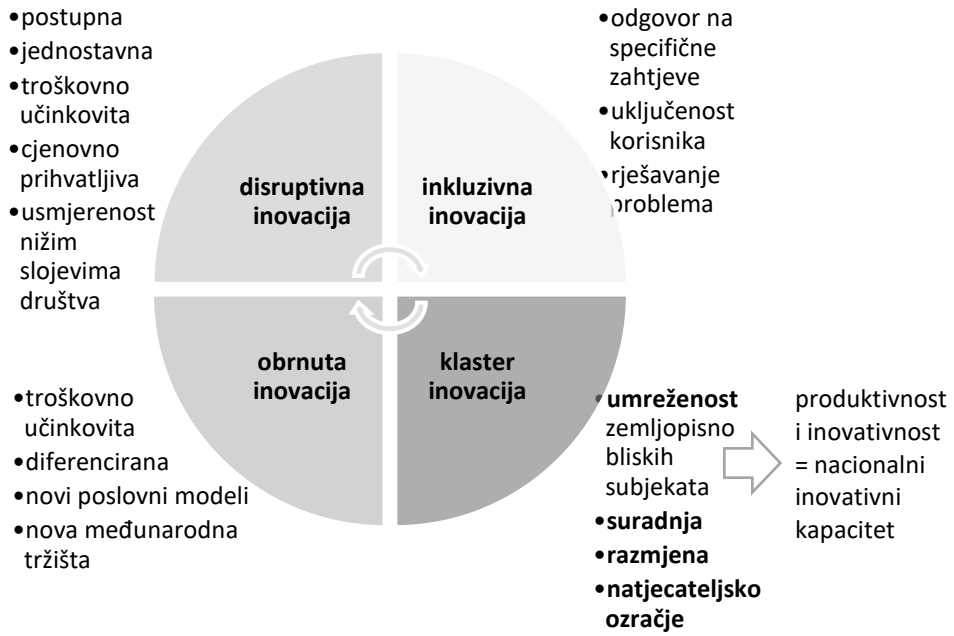
Klaster inovacija smatra se oblikom „inkluzivne inovacije“ koji pretpostavlja proces grupnog učenja zemljopisno bliskih poslovnih sustava (Heeks, Foster i Nugroho, 2014:5). Znanje, poduzetničke veze i motivacijski čimbenici specifični za određeno zemljopisno područje preduvjet su konkurentnog poslovanja međunarodnih razmjera (Porter, 1998:78; Porter, 1992:90). Razmjenom znanja i iskustva kreiraju se kompetencije koje su pojedinačno nedokučive (Wang, 2014:3). Teoretičari iz područja poduzetništva ističu kako se vrijednost materijalnih resursa tijekom vremena umanjuje, a nematerijalnih povećava. Također je ustaljeno mišljenje kako je sve organizacijske resurse moguće oponašati osim znanja. Znanje u nužnoj sinergiji s materijalnom imovinom osnovni je preduvjet konkurentnosti. Ako se dijeli, oplemenjuje i zajednički koristi, predstavlja jedinstveni izvor konkurentske prednosti (Dyer i Singh, 1998:662-666). Kombinacijom zajedničkih resursa i vještina mogu se razviti snažne i trajne kompetencije, potrebne za održivo konkurentno vodstvo koje pretpostavlja diferencijaciju inovacijom (Porter, 1990:85-86; Porter, 1992:79-80). Klasteri mogu biti odgovor na uočeni nedostatak razmjene znanja, inovacijskih veza i suradnje na nacionalnoj razini.

Klasteri predstavljaju široku bazu ljudskog kapitala čime se smanjuju troškovi pronalaženja i selekcije stručne radne snage. Također predstavljaju i veliki izvor zemljopisno koncentriranih specijaliziranih dobavljača čime se smanjuje trošak nabave resursa. Prostorna blizina ponuđača jača pregovaračku moć kupaca. Zato su cijene klasterski vezanih ponuda prihvatljivije. Klasterski su subjekti zbog neizostavne natjecateljske dimenzije njihova odnosa uglavnom pravovremeni i korektni u izvršavanju svojih obaveza, kao i u pružanju elemenata proširene ponude. Također, financijske su institucije zbog velikog obujma infrastrukturno vezanog poslovanja sklonije poduprijeti nove pothvate uz nižu premiju rizika. Infrastrukturna i resursna integriranost smanjuje ulazne i izlazne industrijske barijere što olakšava odluku o pokretanju pothvata i prevladavanje kriznog početnog razdoblja poslovanja (Porter, 1992:78-84; Porter, 1998:78-88).

Infrastrukturom, stručnom radnom snagom, istraživanjem i razvojem i tehnološkim kapacitetima, prilagođenima specifičnim potrebama industrija, državna tijela mogu usmjerenim djelovanjem povećati produktivnost poduzetničkih struktura. Udruženim djelovanjem

poslovnih sustava može se postići sličan učinak. Međuovisnost potiče zajedničku aktivnost usmjerenu iskorištavanju zajedničkih potencijala, povećanju produktivnosti i stvaranju veće zajedničke koristi. Zemljopisna i tržišna vezanost poduzetničkih pothvata potiče težnju za rastom i napretkom. Kolegijalni odnosi često prerastaju u poticajne konkurentne odnose. Pretpostavka konkurentnosti je produktivnost i inovacija (Porter, 1992:83; Porter i Stern, 2002:2-5). Samim je time klastersko djelovanje poticajno za razvoj nacionalnog inovativnog kapaciteta koji se poistovjećuje s produktivnošću inovacije. Porter i Stern (2002:15) nacionalni inovativni kapacitet promatraju kao potencijal zemlje za razvoj utrživih inovacija.

Makročimbenici ekosustava važna su odrednica i preduvjet poduzetničke aktivnosti, no poslovni sustavi udruženim djelovanjem mogu modelirati ekosustav prema vlastitim snagama i pretvoriti ga u poduzetnički poticajnu okolinu. Unatoč usmjerenosti na mikrorazinu poduzetničkog djelovanja i specifične snage pojedine industrije, ekonomske politike trebaju osigurati poticaje za klastersko djelovanje. Za konkurentno je poslovanje nužna sinergija potpore mikro i makročimbenika ekosustava. Klasterska poduzetnička aktivnost može se koristiti kao nadoknada propustima državnih tijela, ali i vršiti pritisak na izmjenu regulatornog okvira i razvoj pogodnih politika i programa.



Slika 81: Prijedlozi načina inovativnog djelovanja poslovnih sustava na makrorazini

Izvor: rad autorice

Ekonomskim politikama moguće je usmjeravati primijećenu visoku stopu poduzetničke aktivnosti zaposlenika prema razvoju novih proizvoda usvajajući najprikladnije inovativne modele i oblike.

9. Zaključak

Schumpeter je među prvima preusmjerio fokus poduzetničke aktivnosti s pojedinca na poslovni sustav, pretpostavljajući kako poslovni sustavi posjeduju potrebne resurse za inovativnu aktivnost pojedinaca. Poduzetni poslovni sustavi značajno doprinose ekonomskom napretku stvaranjem više dodane vrijednosti i povećanjem broja radnih mjesta. Poduzetništvo poslovnih sustava ovisi o pojedincima koji poduzimaju poduzetničke aktivnosti unutar okvira organizacijske strukture i pod utjecajem organizacijske kulture koja je vođena odgovarajućom poslovnom politikom. No, potrebno je istaknuti kako je svaki oblik poduzetničke aktivnost ovisan o poduzetničkom ekosustavu koji predstavlja specifične okolnosti poduzetničkog djelovanja. Poduzetnička aktivnost zaposlenika, ovisna o čimbenicima ekosustava i organizacijskim faktorima, predstavlja ključan preduvjet preživljavanja i održivog rasta poslovnih sustava. U ovom je radu poduzetnička aktivnost zaposlenika (Entrepreneurial Employee Activity-EEA) promatrana kroz Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konceptualni i metodološki okvir.

U stalnoj težnji za uspostavom kontinuiranih inovativnih procesa unutar poslovnih sustava, razvijeni su modeli poduzetništva poslovnih sustava koji su usmjereni na mikro i makropreduvjete poduzetništva, organizacijske faktore i širi industrijski kontekst. Industrija i ekosustav poduzeća predstavljaju različite konceptualizacije poduzetničkog ekosustava. Industrija se smatra objektivnom, a ekosustav subjektivnom odrednicom poduzetničke aktivnosti. Utvrđeno je kako se ekosustav poduzeća razlikuje ovisno o industriji. Na navedenoj je postavci zasnovano provedeno istraživanje utjecaja ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA.

Utjecaj ekosustava na organizacijske faktore koji potiču EEA procijenjen je kvalitativnim istraživanjem, analizirajući studijom slučaja povezanost pokazatelja ekosustava, organizacije i EEA. Procjena uzročne povezanosti ekosustava i EEA provedena je korištenjem upitnika kao kvantitativnog istraživačkog instrumenta, pritom je polazište bila pretpostavka ovisnosti ekosustava o industriji.

Provedenim je istraživanjem potvrđen utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA. Studijom slučaja na odabranom uzorku šesnaest poduzeća, osam prerađivačkih i osam IT poduzeća, uočeno je kako se ekosustav poduzeća razlikuje ovisno o industriji te kako oblikuje organizacijske faktore koji utječu na obilježja i intenzitet EEA. Na temelju rezultata istraživanja

pretpostavlja se kako poslovni sustavi mogu poticati poduzetničku aktivnost zaposlenika stvaranjem odgovarajuće organizacijske strukture i kulture te usvajanjem ekosustavu prilagođene poslovne politike. Sukladno Schumpeterovim postavkama, potvrđena je određujuća i podržavajuća poduzetnička uloga poslovnih sustava uvjetovana konkurentnim uvjetima ekosustava.

Kvantitativnom analizom koja se temelji na APS upitniku koji se odnosio na domenu EEA, potvrđena je industrijom posredovana uzročna povezanost ekosustava i obilježja EEA, ali ne i intenziteta EEA. No, nalazi kvalitativnog istraživanja, provedenog polustrukturiranim intervjuom s menadžerima IT sektora i prerađivačke industrije, potvrđuju povezanost industrijom određenog ekosustava i intenziteta EEA. Pritom su intervjuirani menadžeri percipirali veći broj zaposlenika kojima su dodijeljene vodeće uloge prilikom razvoja najznačajnije nove aktivnosti u poduzeću, u odnosu na anketirane zaposlenike. Uočeni nerazmjer može upućivati na nedovoljno organizacijsko priznanje i uvažavanje poduzetnih zaposlenika koje uzrokuje nesvjesnost njihove inovativne uloge i značaja.

Navedeni je problem, prema rezultatima kvalitativnog istraživanja, izražen u prerađivačkim poslovnim sustavima. Upravljačka uloga vlasnika prilikom razvoja novih aktivnosti u svim je promatranim prerađivačkim poduzećima bila vrlo izražena. Vlasnik je bio odgovoran za sve faze provođenja novih aktivnosti, nerijetko samostalno obavljajući pojedine zadatke određene faze. U prerađivačkim su poslovnim sustavima, radi provođenja aktivnosti I&R i korištenja naprednih tehnoloških rješenja prilikom razvoja novih proizvoda, uglavnom angažirani vanjski stručnjaci koji svoje spoznaje nisu dijelili sa zaposlenicima, čak ni onima viših hijerarhijskih razina. Centralizirani način upravljanja i razvoja novih aktivnosti usporava prerađivačke poslovne sustave u nužnoj prilagodbi ekosustavu obilježenom kontinuiranom potražnjom za novom ponudom koja pretpostavlja veće uključivanje zaposlenika prilikom iniciranja i provedbe inovativnih aktivnosti.

O nepoticajnim organizacijskim faktorima prerađivačkih poslovnih sustava svjedoči i nalaz kvantitativnog istraživanja prema kojemu među ispitanim poduzetnim zaposlenicima najveći udio poduzetnih zaposlenika prerađivačkog sektora iskazuje namjere poduzetničkog djelovanja u sljedeće tri godine, iako većinom ne primjećuju dobre poduzetničke prilike. Poduzetni zaposlenici prerađivačkih poduzeća iskazali su i loš stav prema poduzetnicima i poduzetništvu. Analizom odgovora ispitanika GEM uzorka, uzorka poduzetnih zaposlenika odabranih IT poduzeća i prerađivačkih poduzeća, uočena je najlošija percepcija društvenih vrijednosti o

poduzetništvu kod poduzetnih zaposlenika prerađivačkih poduzeća. Ako poduzetni zaposlenici nemaju dobru percepciju o poduzetništvu i poduzetnicima, njihova motivacija za poduzetničko djelovanje unutar matične strukture uvelike ovisi o organizacijskim faktorima poticaja koji su se pokazali nezadovoljavajućim u smislu individualne motivacije, pružanja mogućnosti veće poduzetničke uključenosti i osobnog razvoja. Sukladno navedenom, rezultati kvalitativnog istraživanja upućuju na manji intenzitet EEA u prerađivačkim poduzećima od onog u promatranim IT poduzećima.

Primjećujući nedostatke prerađivačkih poslovnih sustava, ali i načina inovativnog djelovanja IT poslovnih sustava, u radu su izneseni prijedlozi strateškog upravljanja poduzetničkom aktivnošću zaposlenika, prijedlozi poduzetnički poticajne organizacijske strukture i kulture, kao i prijedlozi poduzetničke uključenosti zaposlenika te su definirani ključni pokretači poduzetničke aktivnosti zaposlenika i načini inovativnog djelovanja usmjereni razvoju novih proizvoda/ usluga.

Budući da je u Hrvatskoj većina čimbenika poduzetničkog ekosustava koji predstavljaju preduvjete inovativnosti i konkurentnosti podbacila, mikroodrednice poduzetničke aktivnosti mogu poslužiti kao pokretači inovativnog i konkurentnog djelovanja na nacionalnoj razini. Čimbenici ekosustava su u međuovisnosti. Ako makročimbenici ekosustava ne pogoduju potrebnoj inovativnosti i konkurentnosti poduzetničke aktivnosti, poslovni sustavi kao mikročimbenici ekosustava mogu udruženom aktivnošću stvoriti poduzetnički poticajan ekosustav.

Udruženim djelovanjem industrijski vezanih poslovnih sustava pruža se potrebna resursna podrška i povećava vjerojatnost inovacijskog uspjeha. Okrupnjivanjem inovativne suradnje unutar klasterskih okvira moguće je stvoriti inovacijski sustav koji će unaprijediti nacionalni inovativni kapacitet. Koncept nacionalnih sustava inovacije podrazumijeva skup inovacijskih čimbenika integriranih unutar makrookvira međuovisnosti vlade, sveučilišta i industrije. Suradnjom poslovnih sustava vezanih industrija moguće je proširiti mrežu inovacijske potpore na ostale makročimbenike.

Analizom pokazatelja poduzetničke aktivnosti, konkurentnosti i inovativnosti hrvatske privrede, istraživačica smatra kako je obrnuta inovacija, oblik inkluzivne disruptivne inovacije, najkonkurentniji način inovativnog djelovanja na nacionalnoj razini. Navedenim inovativnim usmjerenjem i klasterskim djelovanjem, kao i iznesenim prijedlozima za poticanje EEA unutar

poslovnih sustava, mogao bi se premostiti jaz između zavidne tehnološke opremljenosti i nedovoljne inovativnosti hrvatske privrede.

Literatura

1. Alpeza, M., Has, M., Oberman, M., Oberman Peterka, S., Pervan, J., Šimić Banović, R., 2019. *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2018. godinu.* [pdf] Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Available at: <http://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj/> [Accessed 3 May 2020].
2. Amo, B.W., 2006. The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers employee inovation behaviour. *International Journal of Innovation and Learning,* [e-journal] 3(3), pp.284-298. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/247833424_The_influence_from_corporate_entrepreneurship_and_intrapreneurship_on_white-collar_workers'_employee_innovation_behavior> [Accessed 29 January 2019].
3. Amo, B.W., 2010. Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing,* [e-journal] 2(2), pp.144-158. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/247836486_Corporate_entrepreneurship_and_intrapreneurship_related_to_innovation_behaviour_among_employees> [Accessed 27 October 2016].
4. Amorós, J.E., Bosma, N. and Levie, J., 2011. Ten years of Global Entrepreneurship Monitor: Accomplishments and prospects. *International Journal of Entrepreneurial Venturing,* [e-journal] 5(2), pp.120-152. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/236618529_Ten_years_of_Global_Entrepreneurship_Monitor_Accomplishments_and_prospects> [Accessed 17 January 2019].
5. Antoncic, B. and Hisrich, R.D., 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing,* [online] Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.468.2327> [Accessed 21 May 2016].
6. Antoncic, B. and Hisrich, R.D., 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* [e-journal] 10(1), pp.7-24. http://dx.doi.org/10.1108/14626000310461187

7. Antoncic, B. and Hisrich, R.D., 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, [e-journal] 23(6), pp.518-550. http://dx.doi.org/10.1108/02621710410541114
8. Antoncic, B. i Zorn, O., 2004. The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support–Performance Relationship: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*, [e-journal] 2(1), pp.5-14. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/5173614_The_Mediating_Role_of_Corporate_Entrepreneurship_in_the_Organizational_Support-Performance_Relationship_An_Empirical_Examination> [Accessed 7 March 2019].
9. Atkinson, R.D., 1964. *An Introduction to Motivation*. [e-book] Princeton, New Jersey: Van Nostrand. Available at: SCRIBD <https://www.scribd.com/document/335604357/Atkinson-1964-an-Introduction-to-Motivation> [Accessed 12 June 2018].
10. Atkinson, R.D., 2013. *Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion.* [pdf] Washington D.C.: The Information Technology and Innovation Foundation. Available at: <http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf> [Accessed 2 March 2018].
11. Atkinson, R.D., 2014. *Information Technology and Innovation Foundation*. [online] Available at: <https://www.ge.com/reports/post/93343740003/what-is-a-national-innovation-system-and-why-does-it-mat/> [Accessed 9 July 2018].
12. Bandura, A., 1997. *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
13. Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, [online] Available at: <https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf> [Accessed 20 December 2016].
14. Barringer, B.R. and Ireland, R.D., 2010. *Entrepreneurship*. 3th ed. New Jersey: Prentice Hall.
15. Baumol, W.J., 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 2*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.893-921.
16. Baumol, J.B., 2002. The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. New Jersey: Princeton University Press.

17. Bergmann, H., Mueller, S. i Schrettle, T., 2013. The Use of Global Entrepreneurship Monitor Dana in Academic Research: A Critical Inventory and Future Potentials. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, [online] Available at: <https://www.alexandria.unisg.ch/217994/1/Bergmann%20Mueller%20Schrettle%202012_The%20use%20of%20GEM%20data%20in%20academic%20research_IJEV_Alexandria.pdf> [Accessed 18 January 2019].
18. Bosma, N., Reynolds, P.D., Lopez-Garcia, P. i Autio, E., 2005. Global Entrepreneurship Monitor: Dana Collection Design and Implementation 1998-2003, *Small Business Economics*, [e-journal] 24(3), pp.205-231. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/5158277_Global_Entrepreneurship_Monitor_Data_Collection_Design_and_Implementation_1998-2003> [Accessed 18 March 2019].
19. Bosma, N., Stam, E. and Wennekers, S., 2010. *Intrapreneurship - An international study*. [pdf] Zoetermeer: EIM. Available at: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201005.pdf> [Accessed 1 May 2016].
20. Bosma, N., Stam, E. and Wennekers, S., 2011. *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behaviour*. [online] Utrecht: Tjalling C. Koopmans Reserach Institute. Available at: <https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2011_11-04.pdf> [Accessed 12 May 2016].
21. Bosma, N., 2012. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, [e-journal] 9(2), pp.143-248. http://dx.doi.org/10.1561/0300000033
22. Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amoros, J.E., Martiarena, A. i Singer, S., 2013. *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 2 November 2016].
23. Bosma, N., Litovsky, Y., Coduras, A. i Seaman, J. GEM, 2017. *GEM Manual*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 12 June 2019].
24. Bosma, N. i Kelley, D., 2019. *GEM 2018 / 2019 Global Report*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control> [Accessed 27 May 2019].

25. Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. and Tarnawa, A., 2020. *2019/2020 Global Report*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report > [Accessed 7 June 2020].
26. Boudreaux, D., 1994. Schumpeter and Kirzner on competition and equilibrium. In: P.J. Boettke and D.L. Prychitko, ed. 1994. *The Market Process. Essays in Contemporary Austrian Economics*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, pp.52-61.
27. Boutillier, S. and Uzunidis, D., 2014. The theory of the entrepreneur: from heroic to socialised entrepreneurship. *Journal of Innovation Economics & Management*, [e-journal] 14(2), pp.9-40. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/280746803_The_theory_of_the_entrepreneur_from_heroic_to_socialised_entrepreneurship> [Accessed 17 June 2016].
28. Bower, J.L. and Christensen, C.M., 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Review 73(1), pp.43–53. Available through: Harvard Business Review < https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave > [Accessed 7 January 2016].
29. Burgelman, R.A., 1983. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, [e-journal] 29(12), pp.1349-1364. http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349
30. Burgelman, R.A., 2015. Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills. *M@n@gement*, [online] Available at: < https://www.cairn-int.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=E_MANA_182_0179> [Accessed 21 February 2019].
31. Carrier, C., 1994. Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*, [e-journal] 12(3), pp.54-61. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/228314343_Intrapreneurship_in_Large_Firms_and_SMEs_A_Comparative_StudyResearch Gate> [Accessed 29 December 2016].
32. Chesbrough, H.W, 2003. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, [e-journal] 44(3), pp.35-41. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/279868179_The_Era_of_Open_Innovation> [Accessed 7 January 2016].

33. Christensen, C.M. and Overdorf, M., 2000. Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change > [Accessed 17 July 2017].
34. Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R. and Sadtler, T.M., 2006. *Disruptive Innovation for Social Change*, [online] Available at: <http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change_2006.pdf > [Accessed 3 November 2016].
35. Christensen, C.M., Raynor, M. and McDonald, R., 2015. *THE BIG IDEA. What Is Disruptive Innovation?*, [online] Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> [Accessed 3 November 2016].
36. Collins, C.J., Hanges, P.J. and Locke, E.A., 2004. The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, [e-journal] 17(1), pp.95-117. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/247502106_The_Relationship_of_Achievement_Motivation_to_Entrepreneurial_Behavior_A_Meta-Analysis> [Accessed 10 January 2019].
37. Conner, K.R., 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management.* [e-journal] 17(1), pp.121-154. Available through: Wiggo.com <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings7/conner1991jm.pdf > [Accessed 1 July 2018].
38. Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In: R. Ronstadt et al., ed. 2002. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College. pp.628-639.
39. Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 10(1), pp.75-87. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/home> [Accessed 17 June 2016].
40. Covin, J.G. and Covin, T.J., 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), pp.35-50.
41. Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1991. *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior.* [online] Dokuz Eylül University. Available at: <http://kisi.deu.edu.tr//ethem.duygulu/covin%20ve%20slevin.pdf> [Accessed 16 April 2016].

42. Covin, J.G., Garrett, R.P., Gupta, J.P., Kuratko, D.F. and Shepherd, D.A., 2016. The Interdependence of Planning and Learning Among Internal Corporate Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [e-journal] 42(4)?. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/311443416_The_Interdependence_of_Planning_and_Learning_Among_Internal_Corporate_Ventures> [Accessed 23 January 2019].
43. Crépon, B., Duguet, E. and Mairesse, J., 1998. *Research, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level. NBER Working Paper*, [online] Available at: <http://www.nber.org/papers/w6696.pdf > [Accessed 1 July 2017].
44. Daft, R.L., Sormunen, J. and Parks, D., 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 9(2), pp.123-139.
45. Darroch, J. and Miles, M.P., 2015. Sources of Innovation. In*: Wiley Encyclopedia of Management*, [online] Available at: < https://www.researchgate.net/publication/313967031_Sources_of_Innovation> [Accessed 10 July 2018].
46. Das, T.K. and Teng, 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, [e-journal] 26(1), pp.31-61. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.7449&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 6 April 2018].
47. Das, T.K., 2012. Strategic Alliances. In: E.H. Kessler, ed. 2013. *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd. pp.770-772.
48. Day, G.S. and Wensley, R., 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, [e-journal] 52(2), pp. 1-20. Available through: JSTOR <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT122/%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%BF%20%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C/Advantage_Day.pdf> [Accessed 7 June 2018].
49. De Jong, J.P.J. and Wennekers, S., 2008. *Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. [pdf] Zoetermeer: EIM. Available at: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf> [Accessed 13 May 2016].

50. De Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S. and Wu, C., 2011. *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*. [pdf] Zoetermeer: EIM. Available at: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201108.pdf> [Accessed 21 May 2016].
51. Demsetz, H., 1973. Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy. *The Journal of Law and Economics*, [e-journal] 16(1), pp.1-9. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/24100342_Industry_Structure_Market_Rivalry_and_Public_Policy> [Accessed 10 July 2018].
52. Dierickx, I. and Cool, K.L., 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, [e-journal] 35(12), pp.?. Available through: Semantic Scholar <https://pdfs.semanticscholar.org/885d/ad2d774a306e181d9ae3f325cf0776f53167.pdf> [Accessed 29 June 2018].
53. DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. [e-journal] 48(2), pp.147-160. Available through: Research Gate < https://www.researchgate.net/publication/224892279_'The_Iron_Cage_Revisited_Isomorphism_in_Organizational_Fields'> [Accessed 10 February 2019].
54. Drucker, P.F., 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 1*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.30-132.
55. Drucker, P.F., 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. [e-book] New York: HarperCollins. Available at: Business Now LLC <http://businessnowllc.com/downloads/[Drucker,%201999]%20Management%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf> [Accessed 16 November 2018].
56. Drucker, P.F., 2002. *Innovation and Entrepreneurship.* [e-book] New York: HarperCollins. Available at: UNTAG <http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF> [Accessed 3 September 2017].
57. Dutta, S., Lanvin, B. and Wunsch-Vincent, S., 2016. *The Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation.* [pdf] Ithaca, Fontainebleau and Geneva: Cornell University, INSEAD and WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf>[Accessed 1 September 2017].

58. Dutta, S., Lanvin, B. and Wunsch-Vincent, S., 2017. *The Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World.* [pdf] Ithaca, Fontainebleau and Geneva: Cornell University, INSEAD and WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4193> [Accessed 21 August 2018].
59. Dutta, S., Lanvin, B. and Wunsch-Vincent, S., 2018. *The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation*. [pdf] Ithaca, Fontainebleau and Geneva: Cornell University, INSEAD and WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf > [Accessed 14 July 2019].
60. Dutta, S., Lanvin, B. and Wunsch-Vincent, S., 2019. *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*. [pdf] Ithaca, Fontainebleau and Geneva: Cornell University, INSEAD and WIPO. Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report> [Accessed 14 June 2020].
61. Dyer, J.H. and Singh, H., 1998. The Rational View: Cooperative Sreategy and Sources of Interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, [e-journal] 23(4), pp.660-679. Available through: My Courses <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/510907/mod_resource/content/1/Relational%20view.pdf> [Accessed 17 March 2019].
62. Freeman, C., 1995. The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economis*, [online] Available at: <http://www.cdts.fiocruz.br/morel/ufrj2010/IEP851.Artigos/Freeman1995.pdf> [Accessed 29 July 2018].
63. Freeman, C., 2002. Continental, national and sub-national innovation systems—complementarity and economic growth. *Research Policy*, [e-journal] 31(2002), pp.191-211.
64. Furman, J.L., Porter, M.E. and Stern, S., 2000. UNDERSTANDING THE DRIVERS OF NATIONAL INNOVATIVE CAPACITY. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings,* [e-journal] 2000(1), pp.A1-A6. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/315361076_UNDERSTANDING_THE_DRIVERS_OF_NATIONAL_INNOVATIVE_CAPACITY> [Accessed 10 July 2018].
65. Garrett, R.P., Covin, J.G. and Slevin, D.P., 2009. Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*, [e-journal] 62(8), pp.782-788. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/46489645_Market_responsiveness_top_manag

ement_risk_taking_and_the_role_of_strategic_learning_as_determinants_of_market_pioneering> [Accessed 25 January 2019].

66. Garrett, R.P., 2010. Does Employee Ownership Increase Innovation?. *New England Journal of Entrepreneurship*, [e-journal] 13(2),?. Available at: <http://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol13/iss2/5> [Accessed 9 March 2019].
67. Gartner, W.B., 1985. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 2.* Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.696-706.
68. Gartner, W.B., 1989. Who Is an Entrepreneur?Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [e-journal] 13(4), pp.47-68. https://doi.org/10.1177/104225878901300406
69. Gibb, A., 2002. In Pursuit of a New 'Enterprise' and 'Entrepreneurship' Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, [e-journal] 4(3), pp.213-231. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/228118643_In_Pursuit_of_a_New_'Enterprise'_and_'Entrepreneurship'_Paradigm_for_Learning_Creative_Destruction_New_Values_New_Ways_of_Doing_Things_and_New_Combinations_of_Knowledge> [Accessed 10 July 2020].
70. Global Entrepreneurship Research Association, GEM, 2017. *GEM 2016 / 2017 Global Report.* [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control> [Accessed 9 September 2018].
71. Global Entrepreneurship Research Association, 2018. *GEM 2017 / 2018 Global Report,* [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control> [Accessed 7 September 2018].
72. Global Research Alliance, 2014. *Inclusive Innovation.* [online] Available at: <http://www.theglobalresearchalliance.org/index.php/inclusive-innovation> [Accessed 21 February 2017].
73. Godin, B., 2009. National Innovation System: The System Approach in Historical Perspective. *Science, Technology, & Human Values*, [e-jornal] 34(4), pp.476 501. https://doi.org/10.1177/0162243908329187

74. Goel, V.K., Koryukin, E., Bhatia, M. and Agarwal, P., 2004. *Innovation Systems*. [pdf] Washington, D.C: The World Bank. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/280591468782368909/pdf/288140PAPER0Innovation0systems0WBWP032.pdf> [Accessed 7 June 2018].
75. Guth, W.D. and Ginsberg, A., 1990, Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 11(1), pp.5-15. Available through: Scribd <https://www.scribd.com/document/367063366/Guth-and-Ginsberg-1990> [Accessed 17 November 2016].
76. Hannan, M.T. and Freeman, J., 1977. The Population Ecology of Public Organizations. *American Journal of Sociology*, [e-journal] 82(5), pp.929-964. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/228314106_The_Population_Ecology_of_Public_Organizations> [Accessed 10 February 2019].
77. Heeks, R., Foster, C and Nugroho, Y., 2014. New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, [online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/271926907_New_models_of_inclusive_innovation_for_development > [Accessed 15 December 2018].
78. Henderson, R. and Clark, K., 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, [online] 35(1), pp. 9-30. http://dx.doi.org/10.2307/2393549
79. Hisrich, R.D., 1990. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, [e-journal] 45(2), pp.209-222. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209
80. Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A., 2011. *Poduzetništvo*. 7th ed. Translated from English by J. Debeljak et al. Zagreb: Mate d.o.o.
81. Hoffman, N.P., 2000. An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, [online] Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.7948&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 20 December 2016].
82. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagna, R.V., 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [e-journal] 17(2), pp.29-37. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/284815029_An_interactive_model_of_the_corporate_entrepreneurship_process> [Accessed 14 February 2019].

83. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. i Zahra, S.A., 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, [e-journal] 17(3), pp.253-273. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/4779176_Middle_Managers%27_Perception_of_the_Internal_Environment_for_Corporate_Entrepreneurship_Assessing_a_Measurement_Scale> [Accessed 7 May 2018].
84. Hunt, S.D. and Morgan, R.M., 1997. Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?, *Journal of Marketing*, [e-journal] 61(4), pp.74-82. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/235362439_Resource-Advantage_Theory_A_Snake_Swallowing_Its_Tail_or_a_General_Theory_of_Competition> [Accessed 8 July 2018].
85. Hunt, S.D., 2001. A General Theory of Competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, [e-journal] 35(5/6), pp.524-548.
86. Ireland, R.D., Hitt, M.A., and Sirmon, D.G., 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, [e-journal] 29(6), pp.963–989. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/228171425_A_Model_of_Strategic_Entrepreneurship_The_Construct_and_Its_Dimensions> [Accessed 10 July 2020].
87. Ireland, R.D., Covin, J.G. and Kuratko, D.F., 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [online] Available at: <http://hadjarian.com/esterategic/tarjomeh/farahzadi6.pdf> [Accessed 20 December 2016].
88. Isenberg, D.J., 2010. How to Start an Entrepreneurial Revolution. The Big Idea. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>[Accessed 27 August 2019].
89. Iversen, J., Jørgensen, R., and Malchow-Møller, N., 2008. Defining and Measuring Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(1), pp.1-63.
90. Jamison, A., 2006. Social movements and science: Cultural appropriations of cognitive praxis. *Science as Culture*, [e-journal] 15(1), pp.45–59. https://doi.org/10.1080/09505430500529722

91. Jennings, D.F. and Hindle, K.G., 2004. Equifinality, corporate entrepreneurship and strategy-structure-performance relationships. In: D.A., Shepherd and J.A. Katz, 2004. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol 7.: Corporate Entrepreneurship.* Oxford: Elsevier Ltd. pp.101-143.
92. Kanter, R.M., 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In: B. Staw and R. Sutton, ed. 2000. *Research in Organizational Behavior*. Elsevier Science. pp.169-211.
93. Katz, J.A. and Shepherd, D.A. ed., 2004. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, Volume 7: Corporate Entrepreneurship*. Oxford: Elsevier Ltd.
94. Kelley, D., Singer, S. i Herrington, M., 2016. *2015/16 Global Report*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 25 November 2016].
95. Khandwalla, P. N., 1977. The Chemistry of Effective Management. *Vikalpa*, *2*(2), pp.151–164. https://doi.org/10.1177/0256090919770205
96. Khandwalla, P.N., 1987. Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies* [online] Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084068700800104?legid=sposs%3B8%2F1%2F39&cited-by=yesl8%2F1%2F39r8%2F1%2F39p8%2F1%2F39&patientinform-links=yes> [Accessed 27 December 2016].
97. Khandwalla, P.N., 2003. *Corporate Creativity*. [e-book] New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. Available at: Google Books <https://books.google.hr/books?id=uowiBAAAQBAJ&pg=PA257&lpg=PA257&dq=generators+of+pioneering-innovative+management&source=bl&ots=WTfuXlQiQj&sig=FsOldDuo-TiEf2YZ35A6zJDF97o&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj4yuCL357RAhVBtBQKHacFC7UQ6AEIKzAF#v=onepage&q=generators%20of%20pioneering-innovative%20management&f=false> [Accessed 21 December 2016].
98. Khandwalla, P.N., 2006. Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, [e-journal] 31(1), pp.1-16. Available through: SAGE Journals <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0256090920060101> [Accessed 29 December 2016].
99. Kotler, P., 2001. *Upravljanje Marketingom. Analiza, Primjena i Kontrola*. 9th ed. Translated from English by N. Renko i J. Pavičić. Zagreb: Mate d.o.o.

100. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2006. *Osnove marketinga*. 4th ed. Translated from English by M. Martinović et al. Zagreb: Mate d.o.o.

101. Kotler, P., Keller, K.L. i Martinović, M., 2014. *Upravljanje marketingom*. 14th ed. Translated from English by N. Drašković et al. Zagreb: Mate d.o.o.

102. Kirzner, I.M., 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 1*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.60-85.

103. Kirzner, I.M., 2008. *The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification.* [pdf] Stockholm: Research Institute of Industrial Economics. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4899&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 2 October 2017].

104. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and Goldsby, M.G., 2004. Sustaining corporate entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, [e-journal] 5(2), pp.77-89. https://doi.org/10.5367%2F000000004773863237

105. Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S., 2004. Corporate entrepreneurship behavior among managers: A Review of theory, research and practice. In: D.A., Shepherd and J.A. Katz, 2004. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol 7.: Corporate Entrepreneurship*. Oxford: Elsevier Ltd. pp.7-45.

106. Kuratko, D.F., Hornsby, J. and Bishop, J., 2005. Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, [e-journal] 1(3), 275-291. Available through: Research Gate https://www.researchgate.net/publication/226123979_Managers%27_Corporate_Entrepreneurial_Actions_and_Job_Satisfaction [Accessed 21 December 2016].

107. Kuratko, D.F., 2007. Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends ® in Entrepreneurship*, [e-journal] 3(2), pp.151-203. http://dx.doi.org/10.1561/0300000015

108. Kuratko, D.F., Covin, J.G. and Garrett, R.P., 2009. Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, [e-journal] 52(5), pp.459-467. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/222335674_Corporate_venturing_Insights_from_actual_performance> [Accessed 17 June 2018].

109. Kuratko, D.F., Morris, M.H., and Covin, J.G., 2011. *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations*. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

110. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and Covin, J.G., 2014. *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship Business Horizons*, [online] Available at: <http://www.firstorm.com/wp-content/uploads/2014/05/03Diagnosing-a-firm%E2%80%99s-internal-environment.pdf> [Accessed 27 December 2016].

111. Leten, B. and Van Dyck, W., 2012. Corporate Venturing: Strategies and Success Factors. *Review of Business and Economic Literature*, 57(4), pp.242-257.

112. Levie, J. and Autio, E., 2008. *A Theoretical Grounding and Test of the GEM model*, [online] Available at: <https://strathprints.strath.ac.uk/16060/1/A_theoretical_grounding_and_test_of_the_GEM_model_paper.pdf> [Accessed 6 August 2018].

113. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, [online] Available at: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.499.7571&rep=rep1&type=pdf [Accessed 20 December 2016].

114. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 2001. *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle.* Journal of Business Venturing. [online] Available at: <http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf> [Accessed 12 April 2016].

115. Lundvall, B.Å., 2007. National Innovation Systems-Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, [e-journal] 14(1), pp.95-119. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/24081600_National_Innovation_Systems-Analytical_Concept_and_Development_Tool> [Accessed 21 July 2018].

116. McGrath, R.G., 2013. Transient Advantage. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage?cm_sp=Article-_-Links-_-Comment> [Accessed 17 July 2017].

117. Milas, G., 2005. *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

118. Miles, M.B. and Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis.* 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

119. Miles, M.P. and Covin, J.G., 2002. Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [e-journal] 26(3), pp.21-40. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/277303039_Exploring_the_practice_of_corporate_venturing_Some_common_forms_and_their_organizational_implications> [Accessed 17 June 2016].

120. Miller, D. and Friesen, P.H., 1982. Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 4(3), pp.221-235. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/home> [Accessed 15 June 2016].

121. Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, [e-journal] 29(7), pp.770-791. http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

122. Miller, D., 2011. Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [e-journal] 35(5),?. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/228269996_Miller_1983_Revisited_A_Reflection_on_EO_Research_and_Some_Suggestions_for_the_Future> [Accessed 21 March 2018].

123. Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013. *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. [pdf] Zagreb: Ministarstvo poduzetništva i obrta. Available at: <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_poduzetnistva_RH_2013_2020.pdf> [Accessed 10 July 2020].

124. Mintzberg, H., 1971. Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, [e-journal] 18(2), pp. B97-B110. Available through: JSTOR <http://links.jstor.org/sici?sici=0025-1909%28197110%2918%3A2%3CB97%3AMWAFO%3E2.0.CO%3B2-K> [Accessed 7 February 2019].

125. Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. [e-book] New York: Harper and Row. Available through: WorldCat < https://www.worldcat.org/title/nature-of-managerial-work/oclc/604937> [Accessed 10 February 2018].

126. Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations*. [pdf] Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. Available at: < https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf> [Accessed 7 February 2019].

127. Mises, L., 1998. *Human Action.* [e-book] AUBURN, ALABAMA: LUDWIG VON MISES INSTITUTE. Available at: MISES INSTITUTE <https://mises.org/sites/default/files/Human%20Action_3.pdf > [Accessed 2 January 2019].

128. Naman, J.L. and Slevin D.P., 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, [online] Available at: <http://fce.ufm.edu/wp-content/uploads/2014/03/Entrepreneurship-and-the-Concept-of-Fit.pdf> [Accessed 14 May 2016].

129. Nelson, R.R., 1992. National Innovation Systems: A Retrospective on a Study. *Oxford University Press*, [online] Available at: <http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L10_A02_Nelson.pdf > [Accessed 7 August 2018].

130. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M., 2006. *Menadžment ljudskih potencijala.* 3rd ed. Translated from English by M. Bubić. Zagreb: Mate d.o.o.

131. O'Sullivan, D., 2008. *Defining Innovation*. Ch.1. Applying Innovation, [online] Available at: <https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/23137_Chapter_1.pdf > [Accessed 19 June 2018].

132. Parker, S.C., 2009. *Intrapreneurship or Entrepreneurship?* Bonn: The Institute for the Study of Labor. [online] Available at: < http://ftp.iza.org/dp4195.pdf> [Accessed 10 April 26].

133. Pinchot, G., 1985. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.* [online] New York: Harper & Row. Available at: <http://homepages.rpi.edu/~oconng/CorpEntrepreneurship/Model1a/Pinchotintrapreneuring%20chapter%201.pdf> [Accessed 21 December 2016].

134. Pinchot, G., 1987. Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, [online] Available at: <http://www.utdallas.edu/~chasteen/Pinchot%20webpage%20on%20Intrapreneur.htm> [Accessed 2 December 2016].

135. Porter, M., 1981. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, [online] Available at: <scholar.google.hr/scholar_url?url=http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01731.pdf&hl=hr&sa=X&scisig=AAGBfm3CVlZwRvQDEYPlib6vdOrITcTWNQ&nossl=1&oi=scholarr> [Accessed 18 June 2017].

136. Porter, M.E., 1983. Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. Managerial and Decision Economics, 4(3), pp.172-180. Available through: JSTOR <https://www.jstor.org/stable/2487193?seq=1#page_scan_tab_contents > [Accessed 7 January 2018].

137. Porter, M.E., 1990. The competitive advention of nations. *Harvard Business Review*, [online] Available at: <http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf> [Accessed 9 July 2018].

138. Porter, M.E., 1996. Operational Effectiveness Is Not Strategy What Is Strategy. *Harvard Business Review*, [online] Bonn: The Institute for the Study of Labor. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Operational-Effectiveness-Is-Not-Strategy-What-Is-Porter/9aea48abda1e137af7989b6e600ae16019d7e26f> [Accessed 18 April 2017].

139. Porter, M.E., 1998. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions. *Harvard business review*, [online] Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/023e/5f637eb66b89cc27e3e1180d9b6eb60bbc5d.pdf > [Accessed 3 May 2018].

140. Porter, M.E. and Stern, S., 2002. *National Innovative Capacity*. [pdf] Harvard Business School. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Innov_9211_610334c1-4b37-497d-a51a-ce18bbcfd435.pdf> [Accessed 10 July 2018].

141. Porter, M.E., 2008. *Konkurentska prednost*. Zagreb: Masmedia.

142. Prahalad, C. K. and Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.

143. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M., 2005. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [e-journal] 33(3), 761-787. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/home> [Accessed 17 June 2016].

144. Reynolds, P.D., Hay, M., Bygrave; W.D., Camp, S.M. and Autio, E., 2000. *Global Entrepreneurship Monitor: 2000 Executive Report*, [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/273705139_Global_Entrepreneurship_Monitor_2000_Executive_Report> [Accessed 17 June 2016].

145. Rogers, E.M., 1983. Innovativeness and Adopter Categories. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 2.* Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp. 241-270.

146. Rothaermel, F.T. and Deeds, D.L., 2004. Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 25(3), pp.201-221. https://doi.org/10.1002/smj.376

147. Rothaermel, F.T. and Deeds, D.L., 2006. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, [e-journal] 21(4), pp.429-460. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.006

148. Rotter, J.B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, [online] 80(1), pp.1-28. http://dx.doi.org/10.1037/h0092976

149. Rotter, J.B., 1990. Internal Versus External Control of Reinforcement. *American Psychologist*, [e-journal] 45(4), pp.489-493. Available through: Semantic Scholar https://pdfs.semanticscholar.org/c92a/377531f46046b32d6cc8e18c3787caaea310.pdf [Accessed 7 February 2019].

150. Rouse, M.J. and Rouse S., 2005. *Poslovne komunikacije*. Translated from English by M. Crnjaković. Zagreb: Masmedia d.o.o.

151. Rumelt, R.P, 1993. Evaluating Business Strategy. *Semantic Scholar*, [online] Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/1abe/519e6129da80a1c97c8f9ee659720c46d871.pdf> [Accessed 6 July 2018].

152. Russell, R.D. and Russell, C.J., 1992. An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, [e-journal] 18(4), pp.639-656. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/247569826_An_Examination_of_the_Effects_of_Organizational_Norms_Organizational_Structure_and_Environmental_Uncertainty_on_Entrepreneurial_Strategy> [Accessed 19 January 2019].

153. Samuelson, P.A. and Nordhaus, W.D., 2011. *Ekonomija*. 19th ed. Translated from English by J. Funda et al. Zagreb: Mate d.o.o.

154. Sathe, V., 2003. *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. [e-book] Cambridge: Cambridge University Press. Available at: Questia

<https://www.questia.com/read/119070526/corporate-entrepreneurship-top-managers-and-new> [Accessed 12 May 2018].

155. Schein, E.H., 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, [e-journal] 25(2), ?. Available through: Northeastern Alumni Relations <https://alumni.northeastern.edu/wp-content/uploads/2017/02/Coming-to-a-New-Awareness-Week-3.pdf> [Accessed 28 January 2019].

156. Schein, E.H., 1990. *Organizational Culture*. [pdf] Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/a3bf/4d014c4412f98a2b64d954e29cb9ecaa91ce.pdf> [Accessed 17 January 2019].

157. Schumpeter, J.A., 1976. The Process of Creative Destruction. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 1*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.81-86.

158. Schwab, K., 2016. *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1> [Accessed 28 December 2016].

159. Schwab, K., 2017. *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf > [Accessed 8 March 2019].

160. Schwab, K., 2018. *The Global Competitiveness Report 2018*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitveness-report-2018> [Accessed 28 May 2019].

161. Schwab, K., 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf> [Accessed 8 June 2020].

162. Senge, P.M., 2009. *Peta Disciplina*. 3rd ed. Translated from English by G. Vujasinović. Zagreb: Mozaik knjiga.

163. Shane, S. and Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, [online] Available at: <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf> [Accessed 18 May 2016].

164. Shane, S., 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. In: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship. Vol 1*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. pp.448-469.

165. Shane, S., Locke, E.A. and Collins, C.J., 2003. Entrepreneurial Motivation. *DigitalCommons@ILR,* [online] Available at: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles> [Accessed 29 December 2016].

166. Sharma, P. and Chrisman J.J., 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *The Centre for Entrepreneurial Management and Innovation,* [online] Available at: <http://cemi.com.au/sites/all/publications/Sharma%20and%20Chrisman%201999.pdf> [Accessed 8 March 2016].

167. Shepherd, D.A. and Katz, J.A., 2004. Innovation and Corporate Entrepreneurship. In: D.A., Shepherd and J.A. Katz, 2004. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol 7.: Corporate Entrepreneurship.* Oxford: Elsevier Ltd. pp.1-6.

168. Sikavica, P., 2011. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

169. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S., 2018. *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?GEM Hrvatska 2017.* [pdf] Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Available at: < http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/gem-hrvatska/>[Accessed 20 October 2018].

170. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S., 2019. *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018.* [pdf] Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Available at: < http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/gem-hrvatska/>[Accessed 2 June 2019].

171. Stam, E. and Spigel, B., 2016. *Entrepreneurial Ecosystems*. [pdf], Utrecht: Utrecht School of Economics. Available at: < http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2016 > [Accessed 26 August 2019].

172. Sternberg, R., von Bloh, J. and Coduras, A., 2019. A new framework to measure entrepreneurial ecosystems at the regional level, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 63(2-4), pp.103-117.

173. Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C., 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, [online] Available at: <http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf> [Accessed 21 May 2016].

174. Stevenson, H.H., 2000. Why the Entrepreneurship Has Won!. *Coleman White Paper*, [online] Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.201.8218> [Accessed 7 July 2020].

175. Stiglitz, 2012. *The price of inequality.* [e-book] New York, London: W. W. NORTON & COMPANY. Available at: <http://resistir.info/livros/stiglitz_the_price_of_inequality.pdf> [Accessed 15 March 2017].

176. Swann, G.M.P., 2009. *The economics of innovation: an introduction*. Cheltenham: Edward Elgar.

177. Szerb, L., Aidis, R. and Acs, Z.J., 2012. The Comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and the Global Entrepreneurship and Development Index Methodologies. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, [e-journal] 9(1), pp.1-142. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/257821157_The_Comparison_of_the_Global_Entrepreneurship_Monitor_and_the_Global_Entrepreneurship_and_Development_Index_Methodologies> [Accessed 8 December 2018].

178. Šarlija, N., Singer, S., Pfeifer, S., Bilandžić, A., 2018. *Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj*. [pdf] Hrvatska zaklada za znanost. Available at: <http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL_preporuke_obrazovanje.pdf> [Accessed 7 July 2020].

179. The European Bank for Reconstruction and Development, 2014. *Innovation and firm productivity.Transition Report.* [pdf] London: The European Bank for Reconstruction and Development. Available at: <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/tr14b.pdf> [Accessed 2 July 2017].

180. The International Labour Organization, 2017. *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. [pdf] Geneva: International Labour Office. Available at: <

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf> [Accessed 28 May 2019].

181. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 1997. *National Innovation Systems*. [pdf] Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf> [Accessed 21 August 2018].

182. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2007. *Eurostat − OECD Manual on Business Demography Statistics.* [pdf] Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf> [Accessed 21 November 2016].

183. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2012. *Innovation for Development.* [pdf] Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/innovation/inno/50586251.pdf > [Accessed 3 November 2016].

184. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2013. Innovation and Inclusive Development. [pdf] Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/sti/inno/oecd-inclusive-innovation.pdf > [Accessed 12 December 2017].

185. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2015. *The future of productivity.* [pdf] Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/eco/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf > [Accessed 3 July 2017].

186. The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2018. *Data-driven innovation for growth and well-being.* [online] Available at:<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/data-driven-innovation.htm> [Accessed 21 August 2018].

187. The World Economic Forum, 2014. *Enhancing Europe's Competitiveness Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf> [Accessed 11 December 2016].

188. The World Economic Forum, 2015a. *Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at:

<http://www3.weforum.org/docs/WEF_Collaborative_Innovation_report_2015.pdf> [Accessed 28 December 2016].

189. The World Economic Forum, 2015b. *Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 28 December 2016].

190. The World Economic Forum, 2016**.** *World Economic Forum Annual Meeting 2016 – Mastering the Fourth Industrial Revolution*. [pdf] Geneva: The World Economic Forum. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_AM16_Report.pdf> [Accessed 28 December 2016].

191. The European Commission, 2018. *Capitalising on the benefits of the 4th Industrial Revolution.* [pdf] Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/4threvolution_p4p-report_2017.pdf> [Accessed 12 July 2019].

192. The World Intellectual Property Organization, 2011. *The Changing Face of Innovation.* [pdf] Geneva: The World Intellectual Property Organization. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/944/wipo_pub_944_2011.pdf> [Accessed 28 May 2018].

193. Thompson, Jr. A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E., 2008. *Strateški menadžment*. 14th ed. Translated from English by P. Saganić et al. Zagreb: Mate d.o.o.

194. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N., 2011. *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

195. Tsai, W. and Ghoshal, S., 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal,* [online] Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.9058&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 19 June 2019].

196. Vesper, K.H., 1984. Three faces of corporate entrepreneurship. In: J.A. Hornaday et al., ed. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp.294-320.

197. Wang, H., 2014. Theories for competitive advantage. In: H. Hasan, ed. 2014. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Wollongong, Australia: THEORI. pp.33-43.

198. Weihrich, H. and Koontz, H., 1998. *Menadžment*. 10th ed. Translated from English by A. Andrić et al. Zagreb: Mate d.o.o.

199. Wiklund, J., 1998. *Entrepreneurial Orientation as Ppredictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms-Longitudinal Evidence*. [online] Babson College. Available at: <https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers98/IX/IX_E/IX_E.html> [Accessed 19 December 2016].

200. Wong, P.K., Ho, Y.P. and Autio, E., 2005. Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, [e-journal] (2005)24, pp.335–350. Available through: Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/226593748_Entrepreneurship_Innovation_and_Economic_Growth_Evidence_from_GEM_Data> [Accessed 8 December 2018].

201. Wright, P.M. and Noe, R.A., 1996. *Management of organizations*. New York: Irwin McGraw-Hill.

202. Zack, M.H., 1999. Developing a Knowledge Strategy. *Management Review*, [online] Available at: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/zack1999.pdf> [Accessed 20 December 2018].

203. Zahra, S.A., 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship an Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, [online] Available at: https://www.scribd.com/document/23364028/1991-Predictors-and-Financial-Outcomes-of-Corporate-Entrepreneurship-an-Exploratory-Study [Accessed 15 December 2018].

204. Zahra, S.A., 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, [e-journal] 8(4), pp.319-340. Available through: Scribd <https://www.scribd.com/document/23364070/1993-Environment-Corporate-Entrepreneurship-And-Financial-Performance-a-Taxonomic-Approach-1> [Accessed 27 December 2016].

205. Zahra, S.A., Randerson, K. and Fayolle, A., 2013. Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship. *M@n@gement*, [online] Available at: <https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MANA_164_0362> [Accessed 29 December 2016].

206. Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4th ed. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Popis tablica

Tablica 1: Pregled definicija korporativnog poduzetništva i *intrapreneurshipa* 48
Tablica 2: Strategija kao okosnica upravljanja i preduvjet konkurentske prednosti poslovnih sustava 64
Tablica 3: Pokazatelji percipiranog rasta industrije i povećane potražnje za novim proizvodima 142
Tablica 4: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika 143
Tablica 5: Pokazatelji dinamizma ekosustava 144

Popis slika

Slika 1: Multidimenzionalan pristup poduzetništvu 13
Slika 2: Kreativna destrukcija poduzetništva 14
Slika 3: Suvremena teorija ravnotežne uloge poduzetništva 15
Slika 4: Poduzetnička orijentacija promatrana obilježjima potencijalnih poduzetnika sukladno GEM konceptualnom okviru 16
Slika 5: Dimenzije poduzetničke orijentacije poslovnih sustava promatrane s aspekta poduzetnih zaposlenika 22
Slika 6*:* Pristupi poduzetništvu ovisno o okviru i djelokrugu poduzetničke aktivnosti 25
Slika 7*:* Osnovni oblici poduzetničke aktivnosti 27
Slika 8*:* Faze poduzetničke aktivnosti prema GEM konceptualnom okviru 28
Slika 9*:* Rana poduzetnička aktivnost kao odrednica dinamike i konkurentnosti poduzetničke strukture 30
Slika 10: Oblici poduzetničke aktivnosti zaposlenika definirani GEM metodološkim okvirom 33
Slika 11: Povezanost EEA i TEA na mikro i makrorazinis34
Slika 12: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika visokih očekivanja rasta hrvatske razvojne skupine 37
Slika 13: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika 39
Slika 14: Poduzetnička orijentacija poduzetnih zaposlenika 40
Slika 15: Poduzetničke namjere poduzetnih zaposlenika 41
Slika 16: Distribucija EEA prema poslovnim sustavnima i sektorima industrije, sukladno razvojnoj razini kojoj Hrvatska pripada 42
Slika 17: Pristupi poduzetnih poslovnih sustava 46
Slika 18: Individualna i organizacijska razina poduzetnih poslovnih sustava 47
Slika 19: Ravnoteža strateških smjernica i slobode djelovanja poduzetnih zaposlenika ključna za inovativnost poslovnih sustava 53
Slika 20: Poduzetnička aktivnost kao odgovor na promjene 54
Slika 21: Usmjerenost i vrste inovacije 55
Slika 22: Oblici inovacije ovisno u stupnju promjene 56
Slika 23: Oblici inovacije karakteristični za današnji ekosustav 58
Slika 24: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture 59

Slika 25: Predmetna, teritorijalna i klijentima orijentirana divizijska organizacijska struktura 60
Slika 26: Međufunkcijska i unutarfunkcijska timska organizacija 61
Slika 27: Mrežna organizacijska struktura 62
Slika 28: Povijesni pregled strateške usmjerenosti konkurentnoga djelovanja 65
Slika 29: Interakcija kontekstualnih i individualnih čimbenika poduzetničke aktivnosti 70
Slika 30: Temeljne istraživačke odrednice ekosustava poduzetničke aktivnosti GEM modela 71
Slika 31: Rangovi pokazatelja poduzetničke okoline Hrvatske 2019. godine 73
Slika 32: GII model 80
Slika 33: Rangovi stupova i podstupova pokazatelja inovativnosti Hrvatske 2019. godine 82
Slika 34: Korisnost globalno usmjerene inovativne aktivnosti podrazumijeva rješavanje lokalnih problema 83
Slika 35: Modeli inkluzivne inovacije 84
Slika 36: Modeli inovacije koji doprinose ekonomskom napretku zemalja u razvoju 85
Slika 37: Koncept nacionalnih inovacijskih sustava 87
Slika 38: Model nacionalnog inovativnog kapaciteta 88
Slika 39: Metodološki okvir procjene nacionalnog inovativnog kapaciteta 89
Slika 40: Stupovi konkurentnosti GCI modela određeni specifičnostima promatrane zemlje 91
Slika 41: Rezultati GCI procjene Hrvatske 2019. godine 92
Slika 42: Konceptualni okvir integrativnog modela Antoncica i Hisricha 95
Slika 43: Odrednice veze ekosustava i poslovnog sustava 96
Slika 44: Indirektan utjecaj ekosustava na poduzetnički rezultat posredovan poduzetničkom aktivnošću unutar poslovnih sustava 97
Slika 45: Ključni čimbenici percipiranog rasta industrije i vezani poduzetnički stav 99
Slika 46: Ključni čimbenici tehnoloških prilika ekosustava modela Antoncica i Hisricha 102
Slika 47: Ključni čimbenici dinamike ekosustava modela Antoncica i Hisricha 103
Slika 48: Ključni čimbenici neprijateljstva ekosustava modela Antoncica i Hisricha 105
Slika 49: Koncept organske strukture kao organizacijskog preduvjeta EEA 106
Slika 50: Organizacijski faktori poduzetničke aktivnosti poslovnih sustava 107
Slika 51: Čimbenici ekosustava 108
Slika 52: Oblici skeniranja ekosustava 109
Slika 53: Unutarnje i vanjske odrednice organizacijske kulture 111
Slika 54: Čimbenici organizacijske potpore 114

Slika 55: Temeljne aktivnosti i vezane uloge menadžera 115
Slika 56: Čimbenici slobode odlučivanja poduzetnika zaposlenika 116
Slika 57: Čimbenici raspoloživosti vremena poduzetnih zaposlenika 117
Slika 58: Oblici nagrađivanja poduzetnih zaposlenika 118
Slika 59: Čimbenici motivacije poduzetnih zaposlenika 119
Slika 60: Poduzetno poticajna formalna kontrola 122
Slika 61: Konceptualni okvir strateških saveza 124
Slika 62: Kombinirana metodologija istraživanja utjecaja ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA 127
Slika 63: Interaktivni proces analize kvalitativnih podataka 134
Slika 64: Klasificiranje analiziranih varijabli i njihovih pokazatelja 140
Slika 65: Povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA promatranih prerađivačkih poduzeća 183
Slika 66: Povezanost ekosustava, organizacijskih faktora i EEA promatranih IT poduzeća . 189
Slika 67: Odgovori na istraživačka pitanja dobiveni studijom slučaja odabranih IT i prerađivačkih poduzeća 189
Slika 68: Kvantitativnim istraživanjem analizirani pokazatelji EEA 190
Slika 69: Demografska obilježja poduzetnih zaposlenika IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske 192
Slika 70: Oblik uključenosti i intenzitet poduzetničke aktivnosti zaposlenika promatranih IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka Hrvatske 195
Slika 71: Obilježja najznačajnije nove aktivnosti IT poduzeća, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka 197
Slika 72: Obilježja potencijalnih poduzetnika IT, prerađivačkih poduzeća i GEM uzorka ... 199
Slika 73: Percepcija poduzetnih zaposlenika o društvenim vrijednostima o poduzetništvu .. 201
Slika 74: Uzročna povezanost ekosustava i EEA (obilježja i intenzitet) 201
Slika 75: Uzročna povezanost ekosustava i obilježja EEA promatrana s aspekta uočenih razlika Izvor: rad autorice 203
Slika 76: Prijedlozi strateškog upravljanja poduzetničkom aktivnošću zaposlenika 208
Slika 77: Prijedlozi načina inovativnog djelovanja 210
Slika 78: Prijedlozi poduzetnički poticajne organizacijske strukture i kulture 212
Slika 79: Ključni pokretači poduzetničke aktivnosti zaposlenika 213
Slika 80: Prijedlozi poduzetničke uključenosti zaposlenika 214
Slika 81: Prijedlozi načina inovativnog djelovanja poslovnih sustava na makrorazini 219

Popis grafikona

Graf 1: Distribucija poduzetnih zaposlenika prema dobi (%EEA) 161
Graf 2: Distribucija poduzetnih zaposlenika prema spolu (%EEA)..... 161
Graf 3: Prihodi svih članova kućanstva poduzetnih zaposlenika (%EEA) 162
Graf 4: Razina obrazovanja poduzetnih zaposlenika (%EEA) 162
Graf 5: Zanimanje poduzetnih zaposlenika (%EEA)..... 163
Graf 6: Uključenost poduzetnih zaposlenika u prvu fazu razvoja novih aktivnosti (%EEA) 164
Graf 7: Uloga poduzetnih zaposlenika u prvoj fazi razvoja novih aktivnosti (%EEA) 164
Graf 8: Uključenost poduzetnih zaposlenika u drugu fazu razvoja novih aktivnosti (%EEA) 165
Graf 9: Uloga poduzetnih zaposlenika u drugoj fazi razvoja novih aktivnosti (%EEA) 165
Graf 10: Inicijatori najznačajnije nove aktivnosti provedene u poduzeću tijekom posljednje tri godine (%EEA) 166
Graf 11: Broj zaposlenika koji su imali ili imaju vodeću ulogu u razvoju najznačajnije nove aktivnosti 166
Graf 12: Percepcija novine i nepoznatosti proizvoda/ usluga najznačajnije nove aktivnosti za potencijalne klijente (%EEA)..... 169
Graf 13: Broj poduzeća koji nude iste proizvode ili usluge potencijalnim klijentima (%EEA) 169
Graf 14: Postotak godišnjeg prometa najznačajnije nove aktivnosti koji će dolaziti od klijenata izvan matične zemlje (%EEA) 170
Graf 15: Očekivani broj zaposlenika koji će raditi na najznačajnijoj novoj aktivnosti pet godina nakon što zaživi (%EEA) 170
Graf 16: Percepcija poduzetnih zaposlenika vezana uz poduzetničke prilike, posjedovanje potrebnih znanja i vještina i strah od neuspjeha..... 173
Graf 17: Namjere poduzetničkog djelovanja poduzetnih zaposlenika (%EEA) 173
Graf 18: Vlasnički udio poduzetnih zaposlenika u budućem poduzetničkom pothvatu (%EEA) 174
Graf 19: Percepcija poduzetnih zaposlenika o društvenim vrijednostima vezanima uz poduzetništvo i poduzetnike (%EEA) 175

Prilozi

Prilog 1. Upitnik za provedbu intervjua

Prilog 2. Vodič za razgovor u fokus grupi

Prilog 3. Upitnik za zaposlenike

Prilog 4. Klasificiranje i kodiranje pokazatelja promatranih varijabli

Prilog 5. Matrica ekosustava IT poduzeća

Prilog 6. Matrica ekosustava prerađivačkih poduzeća

Prilog 7. Matrica organizacijskih faktora IT poduzeća

Prilog 8. Matrica organizacijskih faktora prerađivačkih poduzeća

Prilog 9. Matrica EEA IT poduzeća

Prilog 10. Matrica EEA prerađivačkih poduzeća

Prilog 1. Upitnik za provedbu intervjua

ISTRAŽIVANJE UTJECAJA EKOSUSTAVA PODUZEĆA NA ORGANIZACIJSKE FAKTORE KOJI POTIČU PODUZETNIČKU AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

Istraživanje utjecaja ekosustava poduzeća na organizacijske faktore koji potiču poduzetničku aktivnost zaposlenika (Entrepreneurial Employee Activity - EEA) provodi se u svrhu znanstvenog istraživanja, tj. izrade doktorske disertacije na Međunarodnom međusveučilišnom poslijediplomskom interdisciplinarnom doktorskom studiju Poduzetništvo i inovativnost na Ekonomskom fakultetu u Osijeku pod mentorstvom prof. dr. sc. Slavice Singer.

Namjera istraživanja je objasniti utjecaje na EEA kako bi se mogla poticati i pridonijeti inovativnosti i održivoj konkurentnosti poduzeća i nacionalnoga gospodarstva. **Cilj istraživanja** je istražiti utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore i EEA.

EEA je skrivena i neiskorištena komponenta poduzetničkog kapaciteta Hrvatske. Prema rezultatima međunarodnog istraživačkog projekta o poduzetništvu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Hrvatska pokazuje iznadprosječnu EEA u odnosu na zemlje čijoj razvojnoj fazi pripada. 2017. godine izmjerena je zavidna stopa od 9,2% EEA u ukupnom broju zaposlenih. Budući EEA podrazumijeva inovativnu aktivnost zaposlenika usmjerenu k razvoju novih proizvoda/usluga ili osnivanju novih poslovnih jedinica, može se koristiti za smanjivanje uočene razlike između inovativnosti u primjeni novih tehnologija i inovativnosti u razvoju novih proizvoda u hrvatskim poduzećima.

Poduzetnička aktivnost unutar postojeće organizacije pokazala se korisnom i za poslovne organizacije i za ekonomije. U zemljama u tranziciji upravo EEA može biti ključan faktor opstanka i profitabilnosti poduzeća.

S obzirom na važnost i aktualnost ove teme Vaši su odgovori iznimno bitni te se nadamo kako ćete odvojiti vrijeme za razgovor s istraživačem. Svi su odgovori anonimni, a izvori zaštićeni. U prikazu rezultata istraživanja nigdje se neće navoditi ime ispitanika niti naziv poduzeća.

Zahvaljujemo na suradnji!

Istraživačica: Mentorica:

Ivana Bekić, dipl. oec. prof.dr.sc. Slavica Singer, professor emeritus

DATUM:
Intervju započeo u: h: min

I. EKOSUSTAV

PERCIPIRANI RAST INDUSTRIJE I POVEĆANA POTRAŽNJA ZA NOVIM PROIZVODIMA

1. Smatrate li industriju u kojoj poslujete rastućom? *(ANK: Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor. Percipirani rast industrije odnosi se na percipirani rast potražnje za ponudom industrije.)*

izrazito rastuća	umjereno rastuća	ni rastuća/ ni nerastuća	nerastuća	padajuća
5	4	3	2	1

2. Smatrate li kako će Vaša industrija u budućnosti rasti? *(ANK: Procjena do 5 godina unaprijed. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito će rasti	umjereno će rasti	neće ni rasti/ ni padati	umjereno će padati	izrazito će padati
5	4	3	2	1

3. Kako biste definirali industriju u kojoj poslujete:
   a. industrija u nastajanju
   b. industrija u sazrijevanju
   c. zrela industrija
   d. industrija u opadanju
   e. turbulentna industrijska grana
   f. ostalo _____

4. Smatrate li kako je **potražnja za novim proizvodima** u Vašoj industriji velika? Objasnite! *(ANK: objasniti potražnju kao potražnju krajnjih korisnika (b2c) i poslovnih korisnika (b2b) za novim proizvodima na tržištu. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito velika potražnja	umjereno velika potražnja	ni velika/ ni mala potražnja	mala potražnja	nema potražnje
5	4	3	2	1

5. Smatrate li kako će **potražnja za novim proizvodima** u Vašoj industriji **u budućnosti** biti velika? Objasnite! *(ANK: objasniti potražnju kao potražnju krajnjih korisnika (b2c) i poslovnih korisnika (b2b). Procjena do 5 godina unaprijed. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito velika potražnja	umjereno velika potražnja	ni velika/ ni mala potražnja	mala potražnja	neće biti potražnje
5	4	3	2	1

TEHNOLOŠKE PRILIKE

1. Smatrate li kako Vaša industrija **zahtijeva** veliki obujam aktivnosti **istraživanja i razvoja** (I&R)? *(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito veliki obujam	umjereno veliki obujam	ni veliki/ ni mali obujam	mali obujam	ne zahtijeva I&R
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

2. Provode li se aktivnosti I&R unutar organizacijske strukture Vašeg poduzeća?

3. Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji mogućnost **slobodnog prijenosa** postojećih inovativnih tehnoloških rješenja? *(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazita sloboda	djelomična sloboda	ni sloboda/ ni sputanost	kontrolirani prijenos	nema prijenosa
5	4	3	2	1

4. Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji velika **potreba za novom tehnologijom**?
(ANK: naglasiti kako se ispituje potreba poslovnih subjekata za korištenjem nove tehnologije, uvođenjem nove tehnologije u organizacijsku strukturu. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

izrazito velika potreba	velika potreba	ni velika/ ni mala potreba	mala potreba	nema potrebe
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

5. Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji velika **potražnja za proizvodima nove tehnologije**? *(ANK: objasniti potražnju kao potražnju krajnjih korisnika, potrošača. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito velika potražnja	velika potražnja	ni velika/ ni mala potražnja	mala potražnja	nema potražnje
5	4	3	2	1

6. Ocijenite **prilike** u Vašoj industriji **za tehnološkom inovacijom** na ljestvici od 1 do 5. Objasnite!

*(ANK: **1**-izrazito malo prilika, **3**- ni malo ni puno; **5**-izrazito puno prilika)*

1 2 3 4 5

DINAMIZAM OKRUŽJA

1. Kakvim smatrate **obujam promjena** u Vašem okružju?

područje promjene	izrazito veliki obujam promjena	umjereno veliki obujam promjena	ni veliki/ ni mali obujam promjena	umjereno mali obujam promjena	izrazito mali obujam promjena
1. tehnologija	5	4	3	2	1
2. gospodarske prilike	5	4	3	2	1
3. demografija kupaca	5	4	3	2	1
4. vladine regulative	5	4	3	2	1
5. broj konkurenata	5	4	3	2	1
6. konkurentna struktura	5	4	3	2	1

(ANK: Objasniti promjene u konkurentnoj strukturi kao promjene u vrsti i obliku konkurencije.)

2. Ocijenite sveukupan obujam promjena u Vašem okružju!
*(ANK: **1**- izrazito veliki obujam, **3**- ni veliki ni mali obujam, kako kada; **5**- izrazito veliki obujam promjene)*
1 2 3 4 5

3. Ocijenite sveukupnu **brzinu promjena** u Vašem okružju na ljestvici od 1 do 5.
*(ANK: **1**- izrazito spore promjene, **3**- ni brze ni spore, kako kada; **5**- izrazito brze promjene)*
1 2 3 4 5

4. Smatrate li **promjene** u Vašem okružju **kontinuiranima**?

kontinuirane	djelomično kontinuirane	ni kontinuirane/ ni nekontinuirane	nekontinuirane	sporadične
5	4	3	2	1

5. Smatrate li kako dinamika okružja utječe na **mogućnost prilagodbe** Vašeg poduzeća okružju? *(ANK: objasniti dinamiku kao promjenjivost okružja. Navesti kako prilagodba ne mora biti inovativna. Postaviti potpitanja 11a i 11b.)*

izrazito utječe	umjereno utječe	ni utječe/ ni ne utječe	ne utječe	nema korelacije
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

a. Usporava/ubrzava li reakcije poduzeća?
b. Otežava/olakšava li reakcije poduzeća?
(*ANK: napomena da reakcija ne treba biti inovativna.)*

6. Smatrate li promjene u okružju **nepredvidljivima**? *(ANK: ponuditi odgovor. Postaviti potpitanja 12a i 12b)*

izrazito nepredvidljive	uglavnom nepredvidljive	ni nepredvidljive/ ni predvidljive	uglavnom predvidljive	izrazito predvidljive
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

a. Smatrate li aktivnosti konkurenata nepredvidljivima?
b. Smatrate li aktivnosti kupaca nepredvidljivima?

NEPRIJATELJSTVO OKRUŽJA

1. Smatrate li konkurenciju u Vašem okružju **brojnom**? *(ANK: ponuditi odgovore)*

izrazito brojna	umjereno brojna	ni brojna/ ni malobrojna	malobrojna	nema je
5	4	3	2	1

2. Smatrate li konkurenciju u Vašem okružju **<u>intenzivnom</u>**? *(ANK: objasniti pojam intenzivno kao <u>napadno, ustrajno, aktivno</u>. Ponuditi odgovore.)*

izrazito intenzivna	umjereno intenzivna	ni intenzivna/ ni neintenzivna	neintenzivna	beznačajna
5	4	3	2	1

3. Smatrate li konkurenciju u Vašom okružju **<u>jakom</u>**? *(ANK: ponuditi sinonime za pojam jako - <u>snažno, moćno</u>. Objasniti razliku između intenzivno i jako anegdotom boksačkog meča. Ponuditi odgovore.)*

izrazito jaka	umjereno jaka	ni jaka/ ni slaba	slaba	nezamjetna
5	4	3	2	1

4. Smatrate li kako u okružju postoji **nedovoljno resursa** za poslovanje Vašeg poduzeća?
(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

izrazito nedovoljno	uglavnom nedovoljno	ni dovoljno/ ni nedovoljno	uglavnom dovoljno	izrazito dovoljno
5	4	3	2	1

Možete li komentirati razloge? Koji resursi nedostaju?

5. Smatrate li okružje **nepovoljnim za ispunjavanje ciljeva** Vašega poduzeća?
(ANK: ponuditi odgovore.)

izrazito nepovoljno	uglavnom nepovoljno	ni povoljno/ ni nepovoljno	uglavnom povoljno	izrazito povoljno
5	4	3	2	1

Možete li komentirati razloge? Koji elementi čine okružje nepovoljnim za ispunjavanje ciljeva?

6. Smatrate li kako na tržištu postoji dovoljno **iskoristivih prilika za <u>razvoj novih proizvoda/usluga</u>?** *(ANK: Objasniti iskoristive prilike kao <u>prilike koje poduzeće može iskoristiti, koje su mu dostupne i upotrebljive</u>. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito dovoljno	uglavnom dovoljno	ni dovoljno/ ni nedovoljno	uglavom nedovoljno	izrazito nedovoljno
5	4	3	2	1

7. Smatrate li kako na tržištu postoji dovoljno **iskoristivih prilika za <u>nove poslovne pothvate</u>?** *(ANK: objasniti nove poslovne pothvate kao <u>uspostavljanje novih organizacijskih jedinica, poduzeća ili ogranaka</u>. Objasniti iskoristive prilike kao <u>prilike koje poduzeće može iskoristiti, koje su mu dostupne i upotrebljive</u>. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito dovoljno	uglavnom dovoljno	ni dovoljno/ ni nedovoljno	uglavnom nedovoljno	izrazito nedovoljno
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

II. ORGANIZACIJSKI FAKTORI

SKENIRANJE OKRUŽJA

1. Provodi li se u Vašem poduzeću „skeniranje okružja“?
   (ANK: objasniti skeniranje okružja kao brzo pregledanje, promatranje, snimanje, nadziranje. Može biti formalno i neformalno. Ponuditi odgovore. Ako se ne provodi skeniranje okružja prijeći na pitanja vezana uz organizacijske vrijednosti)

da	ne

2. Provodi li se „skeniranje okružja“ formalno ili neformalno? Objasnite! Navedite primjere!

3. Koristite li interne ili eksterne izvore informacija o okružju? *(ANK: objasniti kako su interni izvori informacija zaposlenici, a eksterni vanjski dionici.)*

4. Tko provodi „skeniranje okružja“ unutar Vašeg poduzeća? *(ANK: naglasak na hijerarhijske razine.)*

5. Koriste li se osobni ili neosobni kanali prilikom prikupljanja informacija o okružju?
   (ANK: definirati osobne kanale kao usmeni i telefonski razgovor, a neosobne pisane materijale, tiskane medije, upitnike, izvješća, MIS.)

6. Kojim faktorima okružja poduzeće posvećuje najveću pažnju? Zašto?
   (ANK: dopustiti slobodan odgovor. Ako je potrebno pomoći ispitaniku nabrajajući elemente mikro i makro okružja. MIKRO: dobavljači, posrednici, konkurencija, kupci, javnost. MAKRO: demografske, prirodne, gospodarske, tehnološke, političke i kulturalne sile.)

7. Kojim faktorima industrije poduzeće posvećuje najveću pažnju? Zašto?
   (ANK: dopustiti slobodan odgovor. Ako je potrebno nabrojati faktore industrije prema Porterovom modelu 5 konkurentnih sila: dobavljači, konkurenti, potencijalni konkurenti, supstituti, kupci.)

8. Ocijenite intenzitet provođenja „skeniranja okružja“ na ljestvici od 1 do 5!
   *(ANK: **1**- beznačajno; **3**- ni intenzivno ni neintenzivno; **5**- izrazito intenzivno. Objasniti intenzitet kao učestalost skeniranja okružja.)*
   1 2 3 4 5

ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI

1. Navedite vrijednosti koje Vaše poduzeće slijedi u poslovanju!
   (ANK: objasniti koncept organizacijskih vrijednosti. Istaknuti razliku između vrijednosti ***usmjerenih konkurenciji*** *i onih* ***usmjerenih zaposlenicima.)***

2. Kakvi su stavovi menadžmenta prema razvoju novih proizvoda/usluga?

3. Kakvi su stavovi menadžmenta prema pokretanju novih poslovnih pothvata?
   (ANK: pod poslovnim pothvatima misli se na razvoj novih poslovnih jedinica/ podružnica/ ogranaka, sadašnjih i budućih.)

OTVORENA KOMUNIKACIJA

1. Smatrate li kako su odnosi među zaposlenicima prisni? *(ANK: Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito prisni	umjereno prisni	ni prisni/ ni formalni	umjereno formalni	izrazito formalni
5	4	3	2	1

2. Razlikuju li se odnosi među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina (različitih razina odgovornosti)? Objasnite!

3. Koriste li se češće formalni ili neformalni oblici komuniciranja? Kada, u kojim prilikama? Na koji način? Postoje li razlike među hijerarhijskim razinama?
   (ANK: objasniti formalne oblike komuniciranja kao pretežito pisane oblike komuniciranja i službene sastanke, a neformalne kao neposredni usmeni razgovor koji se nekada odvija i u neformalnom okružju.)

4. Je li otvorena rasprava dio Vaše organizacijske kulture ili ju smatrate neprimjerenom?
   (ANK: objasniti otvorenu raspravu kao slobodno izražavanje različitih stavova, neposrednu diskusiju, otvoreno neslaganje.)

5. Ocijenite stopu provođenja otvorene (neposredne) rasprave unutar Vašeg poduzeća.
   (ANK: ***1****-izrazito niska stopa,* ***3****-ni visoka ni niska stopa;* ***5****-izrazito visoka stopa)*
   1 2 3 4 5

6. Razlikuje li se komunikacija među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina (različitih razina odgovornosti)? Navedite primjere!

ORGANIZACIJSKA POTPORA

1. Procijenite učestalost timskog rada u Vašem poduzeću! *(ANK: ponuditi odgovore.)*

uvijek/ svakodnevno, u svakom projektu	često/ u većini projekata	ni često/ ni rijetko	rijetko/ po specifičnom zahtjevu	nikada
5	4	3	2	1

2. U situaciji kada zaposlenici rade u timovima, jesu li timovi sastavljeni od zaposlenika različitih/ istih organizacijskih jedinica unutar poduzeća? Navedite primjere! *(ANK: dopustiti slobodan odgovor.)*

3. Predlažu li zaposlenici ideje koje se tiču rada različitih organizacijskih jedinica poduzeća ili se „drže svog područja rada“? Navedite primjere!
(ANK: dopustiti slobodan odgovor.)

4. Smatrate li kako je organizacijska struktura Vašeg poduzeća umrežena, povezana?
(ANK: ponuditi odgovore. Objasniti umreženost kao suradnju i razmjenu informacija između organizacijskih jedinica.)

izrazito umrežena	umjereno umrežena	ni umrežena/ ni neumrežena	neumrežena	razdijeljena
5	4	3	2	1

5. Kakav je raspon kontrole u organizacijskoj strukturi Vašeg poduzeća? *(ANK: objasniti raspon kontrole kao broj ljudi direktno podređen jednom menadžeru. Ispitanicima su dati intervali sukladno veličini njihovog poduzeća. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

uzak raspon kontrole – izrazito mali broj ljudi koji su direktno podređeni jednom menadžeru	umjereno uzak raspon kontrole – umjereno mali broj ljudi koji su direktno podređeni jednom menadžeru	ni širok/ ni uzak raspon kontrole – ni veliki ni mali broj podređenih jednom menadžeru	široki raspon kontrole – menadžer koordinira rad većeg broja podređenih	izrazito široki raspon kontrole – menadžer koordinira rad većine podređenih
5	4	3	2	1

6. Smatrate li kako poduzetni zaposlenici unutar Vašeg poduzeća imaju slobodu upravljanja troškovima novih aktivnosti (troškovima predviđenim budžetom)?
*(ANK: objasniti slobodu upravljanja troškovima kao **slobodu odlučivanja o troškovima nove aktivnosti bez svakodnevnog opravdavanja troškova**, **slobodu raspoređivanja troškova nove aktivnosti**. Definirati poduzetne zaposlenike kao **zaposlenike koji su tijekom zadnje tri godine bili aktivno uključeni i imali vodeću ulogu u barem jednoj fazi razvoja nove aktivnosti**. Nova aktivnost podrazumijeva razvoj novih proizvoda/usluga i poslovnih jedinica. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazita sloboda u upravljanju	djelomična sloboda u upravljanju	ni sloboda/ ni sputanost u upravljanju	kontrolirano upravljaju	ne upravljaju troškovima
5	4	3	2	1

7. Omogućuje li se zaposlenicima fleksibilnost radnog vremena? Na koji način? Ovisi li fleksibilnost radnog vremena o položaju zaposlenika unutar poduzeća?
(ANK: potaknuti ispitanika na iznošenje konkretnih primjera i što opširniji odgovor.)

8. Smatrate li kako su zaposlenici prilikom poduzimanja novih poduzetničkih aktivnosti ograničeni vremenski definiranim ciljevima određenim od strane menadžmenta?
(ANK: ponuditi odgovore.)

izrazito ograničeni	djelomično ograničeni	ni ograničeni/ ni slobodni	djelomično slobodni	izrazito slobodni
5	4	3	2	1

9. Smatrate li kako su poduzetni zaposlenici samostalni u planiranju i provođenju nove aktivnosti? *(ANK: naglasiti kako je riječ o planiranju nove aktivnosti nakon njena odobrenja, **načinu njezina provođenja**. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito samostalni	djelomično samostalni	ni samostalni/ ni nesamostalni	nesamostalni	ne planiraju nove aktivnosti
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

10. Koristite li za poticanje novih ideja i aktivnosti motivatore?
(ANK: ponuditi opcije. Objasniti kako motivacija unutar organizacije podrazumijeva sile koje pokreću zaposlenike na poduzimanje organizacijski poželjnih aktivnosti čak i kada one ne vode skoroj nagradi.)

da	ne

11. Koje motivatore koristite (ako koristite motivatore)?

12. Nagrađujete li poduzetne zaposlenike?
(ANK: naglasiti kako se nagrađivanje događa nakon poduzete nove aktivnosti. Ponuditi opcije. Dopustiti slobodan odgovor.)

da	ne

13. Koje vrste nagrada koristite?
(ANK: ponuditi oblike nagrađivanja: a) pojedinačne novčane nagrade, b) samostalnost u radu, c) mogućnost unapređenja, d) zasluženi položaj unutar organizacije, e) vlasnički udio, f) udio u profitu, g) grupni novčani poticaji, h) timske nagrade.)

14. Postoji li sustav mentorstva u radu zaposlenika Vašeg poduzeća?
(ANK: ponuditi opcije. Dopustiti slobodan odgovor.)

da	ne

Možete li navesti primjere?

15. Koristite li radionice kojima osposobljavate zaposlenike za prepoznavanje prilika? Nešto drugo iz područja poduzetničke edukacije?
(ANK: ponuditi opcije. Dopustiti slobodan odgovor.)

da	ne

Možete li navesti primjere?

16. Smatrate li kako su nove aktivnosti ograničene postojećim resursima poduzeća?
(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

izrazito ograničene	djelomično ograničene	ni ograničene/ ni neograničene	neograničene	neovisne
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

17. Smatrate li postojeće resurse poduzeća raspoloživim za nove poduzetničke aktivnosti?
(ANK: objasniti raspoloživost resursa kao spremnost menadžmenta da postojeće resurse stavi na raspolaganje. Ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

izrazito raspoloživi	djelomično raspoloživi	ni raspoloživi/ ni neraspoloživi	djelomično neraspoloživi	izrazito neraspoloživi
5	4	3	2	1

Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

18. Kojom biste ocjenom ocijenili potporu menadžmenta razvoju novih proizvoda/usluga?
(ANK: 1- nedovoljna; 3- dobra; 5- izvrsna)

1 2 3 4 5

19. Kojom biste ocjenom ocijenili potporu menadžmenta poduzimanju novih poslovnih pothvata?
(ANK: 1- nedovoljna; 3- dobra; 5- izvrsna)
1 2 3 4 5

20. Smatrate li prihvatljivim da se nova poduzetnička aktivnost odnosi na područje poslovanja koje nije u domeni poduzeća (koje je izvan djelatnosti poduzeća)?

da	ne

Možete li komentirati razloge?

21. Smatrate li kako su nove poduzetničke aktivnosti ograničene (sputane) djelatnošću poduzeća? *(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)*

izrazito ograničene	ograničene	ni ograničene/ ni neograničene	neograničene	neovisne
5	4	3	2	1

Možete li komentirati razloge?

22. Smatrate li kako je <u>razvoj novih proizvoda/usluga</u> sekundarna ili primarna aktivnost Vašeg poduzeća?
(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor)

primarna	sekundarna

Možete li komentirati razloge?

STRATEŠKI SAVEZI

1. Koristite li strateške saveze u Vašem poslovanju?
*(ANK: ponuditi opcije. Objasniti strateške saveze kao <u>uži oblik poslovnih mreža i odnosa **s druqim poslovnim subjektima**.</u> Ako je odgovor ne prijeći na pitanja o <u>formalnoj kontroli.)</u>*

da	ne

2. Koje vrste saveza koristite?
(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)
   a. odnos potrošač-dobavljač
   b. licenciranje
   c. franšizno poslovanje
   d. dijeljenje tehnologije
   e. zajedničko I&R
   f. udružena marketinška aktivnost
   g. udružena proizvodna aktivnost
   h. zajednički poslovni pothvati
   i. nešto drugo, što?_____

3. Koliko strateških saveza trenutno koristite u svom poslovanju?
   (ANK: potaknuti na navođenje točnog broja.)

4. Jesu li Vaši suradnički odnosi formalni ili neformalni?
   (ANK: objasniti formalne odnose kao ugovorom određene odnose.)

5. Pretpostavljaju li formalni suradnički odnosi vlasnički udio/ udio u temeljnom kapitalu?

6. Dolazi li uslijed suradničkih odnosa do razmjene resursa?

7. Ako dolazi do razmjene resursa, je li riječ o resursima temeljenima na znanju ili imovini?
   *(ANK: **Resursi temeljeni na znanju** uključuju vještine zaposlenika, tehničke i upravljačke sustave i organizacijske kulture. **Resursi temeljeni na imovini** pretpostavljaju financijski kapital i fizičke resurse na koje organizacija ima pravo vlasništva ili pravo korištenja. Ako je odgovor na 6. pitanje ne, preskočiti 7. pitanje.)*

FORMALNA KONTROLA

1. Postoje li formalni postupci **za prikupljanje ideja** unutar Vašeg poduzeća?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

Da	ne

2. Postoje li formalni postupci **za evaluaciju ideja** unutar Vašeg poduzeća?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

da	ne

3. Postoje li formalni postupci **za usvajanje ideja** unutar Vašeg poduzeća?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

da	ne

4. Postoje li formalni postupci **za poduzimanje novih aktivnosti**?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor. Naglasak na administrativnoj proceduri koja se mora slijediti tijekom poduzimanja nove aktivnosti unutar poduzeća.)

da	ne

5. Jesu li **definirani ciljni rezultati pojedinih faza** provođenja novih aktivnosti?
   (ANK: dopustiti slobodan odgovor. Ponuditi opcije Podsjetiti kako nove aktivnosti podrazumijevaju razvoj novih proizvoda/usluga i poslovnih jedinica.)
   a. vremenski okvir
   b. volumen prodaje
   c. profitabilnost
   d. utjecaj na organizaciju
   d. nešto drugo, što?_____

6. Postoji li **formalni okvir za procjenu uspjeha** provođenja novih aktivnosti?
   *(ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor. Procjena uspjeha **pojedinih faza provođenja novih aktivnosti**.)*

da	ne

7. Postoji li **formalni sustav izvještavanja** o provođenju novih aktivnosti?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor. Izvještavanje o provođenju pojedinih faza novih aktivnosti.)

da	ne

8. Vodi li se **formalna evidencija realizacije usvojenih ideja**?

da	ne

9. Smatrate li kako formalna kontrola **pridonosi uspjehu** novih aktivnosti Vašega poduzeća?
   (ANK: ponuditi odgovore. Dopustiti slobodan odgovor.)

izrazito pridonosi	djelomično pridonosi	ni pridonosi/ ni ne pridonosi	ne pridonosi	odmaže
5	4	3	2	1

   Molim Vas obrazložite svoje mišljenje!

10. Smatrate li kako formalna kontrola **potiče** nove aktivnosti poduzeća? *(ANK: formalna kontrola promatra se kao izvor prilika, ideja, pokretač novih aktivnosti. Ponuditi odgovore.)*

izrazito potiče	djelomično potiče	ni potiče/ ni ne potiče	ne potiče	sputava
5	4	3	2	1

    Možete li komentirati razloge?

III. PODUZETNIČKA AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

1. Koliko je novih aktivnosti provedeno u Vašem poduzeću u posljednje tri godine u čijem su razvoju, pripremi i implementaciji aktivno sudjelovali zaposlenici?
   (ANK: opis EEA prema GEM metodologiji)

2. Koliko zaposlenika je imalo ili ima vodeću ulogu u razvoju tih aktivnosti?
   (ANK: upisati točan broj, ne pisati raspone.)

3. Kako biste opisali najznačajniju novu aktivnost provedenu u Vašem poduzeću u posljednje tri godine?
   (ANK: ponuditi odgovore: a) kreacija novih proizvoda/ usluga, b)širenje na nova tržišta ili nove organizacije, c) inovacija provedena kako bi se unaprijedio temeljni posao i glavne poslovne funkcije.)

4. Koliko zaposlenika je imalo ili ima vodeću ulogu u razvoju ove aktivnosti (točan broj)?

5. Kakva je veza nove aktivnosti s postojećom tehnologijom poduzeća?
   (ANK: napomenuti kako je riječ o najznačajnijoj novoj aktivnosti. Ponuditi odgovore: a) blisko povezane, b) djelomično povezane, c) nema veze.)

6. Koja je ciljna tržišna skupina nove aktivnosti?
   (ANK: napomenuti kako je riječ o najznačajnijoj novoj aktivnosti. Ponuditi odgovore: a) postojeća ciljna tržišna skupina, b) nova ciljna tržišna skupina, c) nova i postojeća ciljna tržišna skupina, d) nema kupaca)

7. Koliko ljudi očekujete da će raditi na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi (točan broj)?

8. Ocijenite stupanj inovacije nove aktivnosti ?
   *(ANK: **5 - izrazito visok stupanj** - svi klijenti smatraju aktivnost novom i nepoznatom, **3 - ni visok ni nizak stupanj** – neki klijenti smatraju aktivnost novom i nepoznatom, **1- izrazito nizak stupanj** - nijedan klijent ne smatra aktivnost novom i nepoznatom.)*
   1 2 3 4 5

9. Očekujete li kako će nova aktivnost ostati dijelom poduzeća?

10. Je li prilikom uvođenja nove aktivnosti bio prisutan osobni rizik poduzetnih zaposlenika?

da	ne	ne znam

11. Kako biste opisali preuzeti osobni rizik poduzetnih zaposlenika?
    (ANK: ponuditi odgovore: a) gubitak posla, b) gubitak novca, c) gubitak statusa, d) šteta učinjena karijeri.)

12. Kojom biste ocjenom ocijenili potporu organizacije inovativnom ponašanju zaposlenika?
    (ANK: 1- nedovoljna, 3-dobra, 5-izvrsna)
    1 2 3 4 5

Želite li još nešto dodati, a nije bilo obuhvaćeno našim pitanjima?

Zahvaljujem na Vašem vremenu i iscrpnim informacijama koje ste dali. Svakako će pridonijeti kvaliteti rezultata ovoga istraživanja.

Intervju završio u: h: min

Svojim potpisom potvrđujem da je razgovor proveden u skladu s etičkim standardima istraživanja.   ***Potpis istraživačice:***

Prilog 2. Vodič za razgovor u fokus grupi

PODUZETNIČKA AKTIVNOST ZAPOSLENIKA

VODIČ ZA RAZGOVOR U FOKUS GRUPI

Trajanje razgovora:
Broj sudionika:
Datum održavanja:

- Riječ dobrodošlice
- Kratak opis svrhe istraživanja
- Opis pravila za održavanje fokus grupe
  Naglasiti da se ne testira znanje, nego ispituju mišljenja i stavovi. Nema točnih i netočnih odgovora, nego je važno da su odgovori iskreni. Sudionici u pravilu ne postavljaju pitanja.
- Zamoliti sudionike da svoje odgovore i raspravu ograniče samo na pitanja koja postavlja moderator
- Obavijestiti sudionike da je njihovo sudjelovanje anonimno
- Objasniti svrhu snimanja fokus grupe
  Snimanje se vrši radi bolje analize. Snimka neće biti objavljena, već je njezina svrha isključivo istraživačke prirode

Pitanja:

1. Kako se provodi proces razvoja ideje u vašem poduzeću? U fazi razvoja ideje koju aktivnost smatrate ključnom? U kojim aktivnostima razvoja ideje aktivno sudjelujete? U kojoj ulozi, smatrate li tu ulogu vodećom ili pomoćnom?
   (Moderator: ako je potrebno navesti aktivnosti definirane GEM modelom:
   - *potraga za informacijama potrebnim za razvoj novih aktivnosti*
   - *grupno smišljanje novih ideja (brainstorming)*
   - *predlaganje ideja o novim aktivnostima upravi poduzeća)*

2. Kako se provodi priprema i implementacija novih aktivnosti unutar vašeg poduzeća? Koju aktivnost pritom smatrate ključnom? U kojim aktivnostima pripreme i implementacije novih aktivnosti aktivno sudjelujete? U kojoj ulozi, smatrate li tu ulogu vodećom ili pomoćnom?
   (Moderatorica: ako je potrebno navesti aktivnosti definirane GEM modelom:
   - *promicanje ideje unutar poduzeća*
   - *izrada poslovnog plana nove aktivnosti*
   - *marketing nove aktivnosti*
   - *potraga za financijskim sredstvima*
   - *potraga za timom zaposlenika koji će realizirati poslovnu ideju, tj. provoditi nove aktivnosti*

   Definirati nove aktivnosti kao razvoj novih proizvoda/usluga i/ili novi poslovnih jedinica, ogranaka, poduzeća.)

3. Predlažete li ideje koje se tiču rada različitih organizacijskih jedinica unutar vašeg poduzeća ili se „držite svoga područja rada“? Zašto? S kojim učinkom?

4. Jesu li nove aktivnosti poduzeća ograničene postojećim resursima?

5. Jesu li nove aktivnosti ograničene djelatnošću poduzeća, postojećom domenom poslovanja?

6. Imate li slobodu samostalnog planiranja i provođenja nove aktivnosti? U kojem obujmu? Kako se ona očituje?

7. Jeste li prilikom planiranja i provođenja nove aktivnosti ograničeni vremenski definiranim ciljevima od strane menadžmenta? Na koji način? U kojem obujmu?

8. Kako biste opisali vaš osobni preuzeti rizik prilikom provođenja novih aktivnosti? Zašto?
   (Moderatorica: ako je potrebno definirati preuzeti osobni rizik kao gubitak posla, novca, statusa, štetu učinjenu karijeri.)

9. Kako biste opisali potporu poduzeća inovativnom ponašanju zaposlenika?

10. Koje motivatore smatrate najučinkovitijima za poticanje inovativnog ponašanja?
    (Moderatorica: objasniti kako motivacija podrazumijeva sile koje pokreću zaposlenike na poduzimanje organizacijski poželjnih aktivnosti čak i kada one ne vode skoroj nagradi.)

11. Koje nagrade smatrate najučinkovitijima?
    (Moderatorica: naglasak na osobnom mišljenju, a ne postojećim instrumentima motiviranja i nagrađivanja u poduzeću.)

12. Kako biste opisali vrijednosti koje Vaše poduzeće slijedi u poslovanju? Možete li se osobno poistovjetiti s vrijednostima poduzeća (dijelite li iste vrijednosti)?

13. Kako bi ste opisali komunikaciju unutar Vašeg poduzeća? Kako se ona provodi? Formalnim (izvješća, dopisi, sastanci) ili neformalnim kanalima (usmena i telefonska komunikacija)? Razlikuje li se komunikacija među zaposlenicima različite razine odgovornosti? Na koji način?

14. Kako biste opisali odnose među zaposlenicima (na istim/ različitim razinama odgovornosti)?

15. Potiče li se timski rad unutar vašeg poduzeća? Na koji način?

16. Smatrate li organizacijsku strukturu vašeg poduzeća protočnom, umreženom?
    (Moderatorica: Objasniti umreženost i protočnost kao suradnju i razmjenu informacija između različitih organizacijskih jedinica.)

17. Postoji li sustav mentorstva u vašem poduzeću? Kako se provodi? Koliko često? Koliko učinkovito?

18. Vrši li se poduzetnička edukacija u vašem poduzeću? Koliko često? Koliko učinkovito?

19. Postoji li formalna kontrola provođenja novih aktivnosti? Na koji je način organizirana? Smatrate li ju sputavajućom/poticajnom?

20. Jeste li uključeni u „skeniranje okružja“? Na koji način (formalno/neformalno)? Koje čimbenike okružja pritom promatrate, analizirate?
(Moderatorica: ako je potrebno objasniti skeniranje okružja kao analizu, promatranje, nadziranje elemenata okružja. Navesti elemente mikro i makro okružja i faktore industrije. MIKRO: dobavljači, posrednici, konkurencija, kupci, javnost. MAKRO: demografske, prirodne, gospodarske, tehnološke, političke i kulturalne sile. FAKTORI INDUSTRIJE: dobavljači, konkurenti, potencijalni konkurenti, supstituti, kupci.)

21. Jeste li aktivno uključeni u suradničke odnose vašeg poduzeća koji se ostvaruju strateškim savezima? Na koji način? U kojem intenzitetu?
(Moderatorica: ako je potrebno objasniti strateške saveze kao uži oblik poslovnih odnosa, suradnje, s drugim subjektima. Navesti moguće oblike strateških saveza: a) odnos potrošač-dobavljač, b) licenciranje, c) franšizno poslovanje, d) dijeljenje tehnologije, e) zajedničko I&R, f) udružena marketinška aktivnost, g) udružena proizvodna aktivnost, h) zajednički poslovni pothvati.)

Želite li još nešto dodati, a nije bilo obuhvaćeno našim pitanjima?

Zahvaljujem na Vašem vremenu i iscrpnim informacijama koje ste dali. Svakako će pridonijeti kvaliteti rezultata ovoga istraživanja.

Razgovor završio u: h: min

Svojim potpisom potvrđujem da je razgovor proveden u skladu s etičkim standardima istraživanja.

Potpis moderatorice:

Prilog 3. Upitnik za zaposlenike

Poštovani,

ovaj upitnik sastavljen je u svrhu znanstvenog istraživanja o utjecaju ekosustava poduzeća na organizacijske faktore koji stimuliraju poduzetničku aktivnost zaposlenika (Entrepreneurial Employee Activity - EEA) koje se provodi na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Cilj istraživanja je objasniti utjecaje na EEA kako bi se mogla poticati.

Hrvatska, prema rezultatima međunarodnog istraživačkog projekta o poduzetništvu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), pokazuje iznadprosječnu EEA u odnosu na zemlje čijoj razvojnoj fazi pripada te je na razini prosjeka zemalja EU. Budući da poduzetnička aktivnost zaposlenika podrazumijeva inovativnu aktivnost usmjerenu k razvoju novih proizvoda/usluga ili osnivanju novih poslovnih jedinica, može se koristiti za smanjivanje uočenog raskoraka između inovativnosti u primjeni novih tehnologija i razvoju novih proizvoda unutar hrvatskih poduzetničkih struktura te tako doprinijeti inovativnosti i održivoj konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva.

Vaši odgovori su nam od velike važnosti i nadamo se da ćete odvojiti 10-ak minuta vremena kako biste popunili ovaj upitnik

Svi su odgovori anonimni, a izvori zaštićeni. U prikazu rezultata istraživanja nigdje se neće navoditi ime ispitanika ili naziv poduzeća.

Unaprijed zahvaljujemo na suradnji.

S poštovanjem,

Istraživačica: Mentorica:

Ivana Bekić, dipl.oec. prof.dr.sc. Slavica Singer, professor emeritus

1. Spol:

    1. muški
    2. ženski

2. Molim Vas upišite u koji raspon dobi spadate.

    1. do 17 godina
    2. 18-24
    3. 25-34
    4. 35-44
    5. 45-54
    6. 55-64
    7. 65-99

3. Koliki su bili ukupni prihodi svih članova Vašeg kućanstva, uključujući i Vas osobno, tijekom prošlog mjeseca?

    1. do 2000 kn
    2. 2001-4000 kn
    3. 4001-6000 kn
    4. 6001-8000 kn
    5. 8001-10 000 kn
    6. 10 001-12 000 kn
    7. iznad 12 000 kn

4. Koju ste školu završili (potreban jedan odgovor)?

    1. bez škole
    2. nedovršena osnovna škola
    3. osnovna škola
    4. nedovršena srednja škola
    5. trogodišnja srednja škola
    6. četverogodišnja srednja škola, gimnazija
    7. viša škola
    8. fakultet
    9. magisterij ili doktorat

5. Koje je Vaše trenutno zanimanje?

    1. slobodna profesija (odvjetnici koji imaju kancelariju, zubari i liječnici s privatnom praksom, slobodni umjetnici, glumci itd.)
    2. stručnjaci i intelektualci (profesori, inženjeri, liječnici u državnim ustanovama itd.)
    3. viši menadžment, viši rukovoditelji, direktori (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću)
    4. srednji menadžment (bilo u vlastitom ili tuđem poduzeću)
    5. službenici
    6. kvalificirani radnici, uključujući i bolničke sestre
    7. nekvalificirani i niskokvalificirani radnici
    8. poljoprivrednici i ribari

6. U zadnjih tri godine, jeste li bili uključeni u razvoj novih aktivnosti za Vašeg glavnog poslodavca kao što je razvoj novih proizvoda ili usluga, uspostavljanje nove poslovne jedinice, poduzeća ili ogranka?

    1. da
    2. ne

7. Jeste li trenutno uključeni u razvoj novih aktivnosti za Vašeg glavnog poslodavca, kao što je razvoj novih proizvoda ili usluga, uspostavljanje nove poslovne jedinice, poduzeća ili ogranka

    1. da
    2. ne

8. Prva faza razvoja novih aktivnosti uključuje razvoj ideja za novu aktivnost. To uključuje npr. aktivno traženje informacija, grupno smišljanje novih ideja ili predlaganje vlastitih ideja menadžmentu. Jeste li bili aktivno uključeni u ovu fazu u zadnjih tri godine?

    1. da
    2. ne

9. Jeste li imali vodeću ili pomoćnu ulogu u ovoj fazi?

    1. vodeća uloga
    2. pomoćna uloga
    3. obje

10. Druga faza razvoja novih aktivnosti uključuje pripremu i provedbu novih ideja. To uključuje npr. promociju ideje, pripremu poslovnog plana, prodajne aktivnosti ili traženje izvora financiranja i okupljanje tima djelatnika. Jeste li bili aktivno uključeni u ovu fazu u zadnjih tri godine?

    1. da
    2. ne

11. Jeste li imali vodeću ili pomoćnu ulogu u ovoj fazi?

    1. vodeća uloga
    2. pomoćna uloga
    3. obje

12. Molim Vas da sada razmislite o najznačajnijoj novoj aktivnosti u kojoj ste sudjelovali u zadnjih tri godine za Vašeg glavnog poslodavca. Jeste li tu aktivnost inicirali Vi, Vaš poslodavac ili jedan ili više Vaših kolega?

    1. ja osobno
    2. poslodavac
    3. kolega/ kolege
    4. kombinacija više ljudi

13. Koliko ljudi je imalo ili ima vodeću ulogu u razvijanju ove aktivnosti (upisati točan broj, ne pisati raspone)?

    _____

14. Koliko ljudi očekujete da će raditi na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi (upisati točan broj, ne pisati raspone)?

    _____

15. Hoće li svi, neki ili nijedan od Vaših potencijalnih klijenata smatrati proizvod ili uslugu u ovoj aktivnosti novom i nepoznatom?

    1. svi
    2. neki
    3. nijedan neće to smatrati novim i nepoznatim

16. Smatrate li da trenutno posluje puno poduzeća, malo poduzeća ili niti jedno poduzeće koje nudi iste proizvode ili usluge potencijalnim klijentima?

    1. puno konkurentnih poduzeća
    2. malo konkurentnih poduzeća
    3. nema konkurentnih poduzeća

17. Koji postotak Vašeg godišnjeg prometa će dolaziti od klijenata koji žive izvan Vaše zemlje?

1. više od 90%
2. između 76% i 90%
3. između 51% i 75%
4. između 26% i 50%
5. između 11% i 25%
6. 10% ili manje

18.

	Da	Ne	Ne znam
Poznajete li osobno nekoga tko je u posljednje 2 godine pokrenuo posao?			
Hoće li u sljedećih 6 mjeseci u području u kojem živite biti dobrih prilika za pokretanje posla?			
Imate li znanje, vještinu i iskustvo potrebno za pokretanje vlastitog posla?			
Bi li Vas strah od neuspjeha spriječio u pokretanju vlastitog posla?			

19. Planirate li, sami ili s drugima, tijekom sljedeće 3 godine započeti novi posao, uključujući svaki oblik samozapošljavanja?

1. da
2. ne

20. Jeste li u posljednjih 12 mjeseci učinili išta kako biste pokrenuli novi posao? Npr., jeste li tražili opremu ili lokaciju, organizirali početni tim, radili na poslovnom planu, počeli štedjeti novac, ili poduzeli bilo kakvu drugu aktivnost kako biste pokrenuli novi posao?

1. da
2. ne

21. Hoćete li Vi osobno posjedovati cijelo poduzeće, dio poduzeća ili osobno nećete biti vlasnik tog poduzeća?

1. cijelo poduzeće
2. dio poduzeća
3. neću biti vlasnik

22.

	Da	Ne	Ne znam
Većina ljudi u Hrvatskoj smatra pokretanje vlastitog posla privlačnom odlukom u izboru karijere.			
Ljudi koji su uspješno započeli samostalni posao u Hrvatskoj imaju visoki status i poštovanje.			
U Hrvatskoj se često u medijima mogu vidjeti priče o uspješnim novim poslovima.			

Prilog 4. Klasificiranje i kodiranje pokazatelja promatranih varijabli

EKOSUSTAV – intervju prerađivačka industrija IT sektor	**EKOSUS**	**Q1**
	EKOSUSIT	**Q1T**
PERCIPIRANI RAST INDUSTRIJE prerađivačka industrija	PERCRASTIND	Q11
IT sektor		Q1T1
Rast potražnje	EKOSUS-RAST	Q111, Q112; Q1T11, Q1T12
Smatrate li industriju u kojoj poslujete **rastućom**? Q111, Q1T11 Smatrate li kako će Vaša industrija **u budućnosti rasti**? Q112, Q1T12		
Definicija industrije	EKOSUS-FAZEIND	Q113; Q1T13
Kako bi ste **definirali industriju** u kojoj poslujete? Q113a, b, c, d, e; Q1T13a, b, c, d, e		
POTRAŽNJA ZA NOVIM PROIZVODIMA prerađivačka industrija	POTRAŽNOVP	Q12
IT sektor		Q1T2
Potražnja za novim proizvodima	EKOSUS-POTRAŽ	Q121, Q122; Q1T21, Q1T22
Smatrate li kako je **potražnja za novim proizvodima** u Vašoj industriji velika? Q121, Q1T21 Smatrate li kako će **potražnja za novim proizvodima** u Vašoj industriji **u budućnosti** biti velika? Q122, Q1T22		
TEHNOLOŠKE PRILIKE prerađivačka industrija	TEHPRIL	Q13
IT sektor		Q1T3
Zahtjevi za I&R	EKOSUS-I&R	Q131, Q132; Q1T31, Q1T32
Smatrate li kako Vaša industrija **zahtjeva** veliki obujam aktivnosti **I&R**? Q131, Q1T31 Provode li se aktivnosti **I&R unutar organizacijske strukture** Vašeg poduzeća? Q132, Q1T32		
Tehnološka inovacija	EKOSUS-TEH	Q133, Q134, Q135, Q136; Q1T33, Q1T34, Q1T35, Q1T36
Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji **mogućnost slobodnog prijenosa** postojećih **tehnoloških inovativnih rješenja**? Q133, Q1T33 Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji velika **potreba za novom tehnologijom**? Q134, Q1T34 Smatrate li kako u Vašoj industriji postoji velika **potražnja za proizvodima nove tehnologije**? Q135, Q1T35 Ocijenite **prilike** u Vašoj industriji za **tehnološkom inovacijom** na ljestvici od 1 do 5. Q136, Q1T36		
DINAMIZAM prerađivačka industrija	DINAMOKRUŽ	Q14
IT sektor		Q1T4
Obujam promjena	EKOSUS-OBPROMJ	Q141a, b, c, d, e, f Q1T41a, b, c, d, e, f
Ocijenite **obujam promjena** u Vašem okružju (prema promatranim područjima)! a) tehnologija, b) gospodarske prilike, c) demografija kupaca, d) vladine regulative, e) broj konkurenata f) konkurentna struktura Q141 a, b, c, d, e, f; Q1T41 a, b, c, d, e, f Ocijenite sveukupni obujam promjena u Vašem okružju! Q141g; Q1T41g		
Brzina promjena	EKOSUS-BRZPROMJ	Q142; Q1T42
Ocijenite sveukupnu **brzinu promjena** u Vašem okružju na ljestvici od 1 do 5. Q142, Q1T42		
Kontinuiranost promjena	EKOSUS-KONTINPROMJ	Q143; Q1T43
Smatrate li **promjene** u Vašem okružju **kontinuiranima**? Q143, Q1T43		

Utjecaj promjena na org.	EKOSUS-UTJECAJPROMJ	Q144, Q144a, b; Q1T44, Q1T44a, b
Smatrate li kako dinamika okružja utječe na mogućnost prilagodbe Vašeg poduzeća okružju? Q144, Q1T44 a) Usporava/ubrzava reakcije poduzeća? Q144a, Q1T44a b) Otežava/olakšava reakcije poduzeća? Q144b, Q1T44b		
Nepredvidljivost promjena	EKOSUS-PREDVPROMJ	Q145, Q145a, b; Q1T45, Q1T45a, b
Smatrate li **promjene** u okružju **nepredvidljivima**? Q145, Q1T45 a) Smatrate li aktivnosti konkurenata nepredvidljivima? Q145a, Q1T45a b) Smatrate li aktivnosti kupaca nepredvidljivima? Q145b, Q1T45b		
NEPRIJATELJSTVO OKRUŽJA prerađivačka industrija	NEPRIJOKRUŽ	Q15
IT sektor		Q1T5
Konkurencija	EKOSUS-KONKUR	Q151, Q152, Q153; Q1T51, Q1T52, Q1T53
Smatrate li **konkurenciju** u Vašem okružju **brojnom, intenzivnom, jakom**? Q151, Q152, Q153; Q1T51, Q1T52, Q1T53		
Nedostatnost resursa	EKOSUS-RESURS	Q154; Q1T54
Smatrate li kako u okružju postoji **dovoljno resursa za poslovanje** Vašeg poduzeća? Q154; Q1T54		
Nepovoljnost okružja za ciljeve	EKOSUS-POVOLJ	Q155; Q1T55
Smatrate li okružje **povoljnim za ispunjavanje ciljeva** Vašega poduzeća? Q155; Q1T55		
Iskoristive prilike za nove proizvode	EKOSUS-PRILIKNOVP	Q156; Q1T56
Smatrate li kako na tržištu postoji **dovoljno iskoristivih prilika za razvoj novih proizvoda/usluga**? Q156; Q1T56		
Iskoristive prilike za nove posl. pothvate	EKOSUS-PRILIKPOSLPOT	Q157; Q1T57
Smatrate li kako na tržištu postoji **dovoljno iskoristivih prilika za pokretanje novih poslovnih pothvata**? Q157; Q1T57		
ORGANIZACIJA – intervju prerađivačka industrija	**ORG**	**Q2**
IT sektor	**ORGIT**	**Q2T**
SKENIRANJE OKRUŽJA prerađivačka industrija	SKENOKRUŽ	Q21
IT sektor		Q2T1
Skeniranje	ORG-SKENOKRUŽ	Q211, Q2T11
Provodi li se u Vašem poduzeću **„skeniranje okružja“**? Q211, Q2T11		
Formalnost skeniranja	ORG-FORM	Q212a, b; Q2T12a, b
Provodi li se „skeniranje okružja“ **formalno/neformalno**? Q212a, b; Q2T12a, b		
Izvori informacija	ORG-INFO	Q213a, b; Q2T13a, b
Koristite li **interne/eksterne** izvore informacija o okružju? Q213a, b; Q2T13a, b		
Provođenje skeniranja (hijerar)	ORG-HIJERAR	Q214, Q2T14
Tko provodi „skeniranje okružja“ unutar Vašeg poduzeća? Q214; Q2T14		
Kanali informacija	ORG-KANAL	Q215a, b; Q2T15a, b
Koriste li se **osobni ili neosobni kanali** prilikom prikupljanja informacija o okružju? Q215a, b; Q2T15a, b		
Faktori okružja	ORG-OKRUŽ	Q216a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k Q2T16a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k

Kojim **faktorima okružja** poduzeće posvećuje najveću pažnju? **MIKRO**: a) dobavljači, b) posrednici, c) konkurencija, d) kupci, e) javnost **MAKRO**: f) demografske, g) prirodne, h) gosp., i) tehnološke, j) političke, k) kulturalne sile Q216a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k; Q2T16a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k		
Faktori industrije	ORG-IND	Q217a, b, c, d, e Q2T17a, b, c, d, e
Kojim **faktorima industrije** poduzeće posvećuje najveću pažnju? a) dobavljači, b) konkurencija, c) potencijalna konkurencija, d) supstituti, e) kupci Q217a, b, c, d, e; Q2T17a, b, c, d, e		
Intenzitet skeniranja	ORG-INTEN	Q218, Q2T18
Ocijenite **intenzitet** provođenja **„skeniranja okružja“** na ljestvici od 1 do 5! Q218, Q2T18		
ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI prerađivačka industrija	ORGVRIJ	Q22
IT sektor		Q2T2
Organizacijske vrijednosti	ORG-ORGVRIJ	Q221a, b; Q2T21a, b
Navedite **vrijednosti** koje Vaše poduzeće slijedi **u poslovanju**! Q221a, b; Q2T21a, b a) usmjerene konkurenciji i b) usmjerene zaposlenicima Q221a, b; Q2T21a, b		
Stavovi menadž. o inovaciji	ORG-STAVNOVP	Q222, Q2T22
Kakvi su **stavovi menadžmenta prema razvoju novih proizvoda/usluga**? Q222, Q2T22		
Stavovi menadž. o novim posl. pothvatima	ORG-STAVPOSLPOT	Q223, Q2T23
Kakvi su **stavovi menadžmenta prema pokretanju novih poslovnih pothvata**? Q223, Q2T23		
OTVORENA KOMUNIKACIJA prerađivačka industrija	OTVORKOM	Q23
IT sektor		Q2T3
Prisnost odnosa	ORG-ODNOS	Q231, Q232; Q2T31, Q2T32
Smatrate li kako su **odnosi** među zaposlenicima **prisni**? Q231, Q2T31 **Razlikuju li se odnosi** među zaposlenicima **različitih hijerarhijskih razina** (različitih razina odgovornosti)? Q232, Q2T32		
Način i vrsta komunikacije	ORG-KOMUN	Q233a, b, Q234, Q235, Q236 Q2T33a, b, Q2T34, Q2T35, Q2T36
Koriste li se češće **formalni ili neformalni oblici komuniciranja**? Q233a, b; Q2T33a, b Je li **otvorena rasprava** dio Vaše organizacijske kulture ili ju smatrate neprimjerenom? Q234; Q2T34 Ocijenite **stopu provođenja otvorene** (neposredne) **rasprave unutar** Vašeg poduzeća. Q235; Q2T35 Razlikuje li se **komunikacija među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina** (različitih razina odgovornosti)? Q236; Q2T36		
ORGANIZACIJSKA POTPORA prerađivačka industrija	ORGPOT	Q24
IT sektor		Q2T4
Rad u timovima	ORG-TIM	Q241, Q242; Q2T41, Q2T42
Procijenite učestalost timskog rada u Vašem poduzeću! Q241; Q2T41 U situaciji kada zaposlenici rade u timovima, jesu li **timovi** sastavljeni od **zaposlenika različitih/ istih organizacijskih jedinica** unutar poduzeća? Q242; Q2T42		

Razmjena ideja	ORG-ORGJED	Q243; Q2T43
Predlažu li zaposlenici **ideje** koje se tiču rada **različitih organizacijskih jedinica** poduzeća ili se „drže svoga područja rada“? Q243; Q2T43		
Umreženost organizacije	ORG-UMREŽ	Q244; Q2T44
Smatrate li kako je **organizacijska struktura** Vašeg poduzeća **umrežena**, povezana? Q244; Q2T44		
Raspon kontrole u organizaciji	ORG-RASPKONTROL	Q245; Q2T45
Kakav je raspon kontrole u organizacijskoj strukturi Vašeg poduzeća? Q245; Q2T45		
Sloboda upravljanja troškov.	ORG-UPTROŠ	Q246; Q2T46
Smatrate li kako poduzetni zaposlenici unutar Vašeg poduzeća imaju **slobodu upravljanja troškovima novih aktivnosti** (troškovima predviđenim budžetom)? Q246; Q2T46		
Fleksibilnost radnog vremena	ORG-RADVREM	Q247; Q2T47
Omogućuje li se zaposlenicima **fleksibilnost radnog vremena**? Q247; Q2T47		
Ograničenost vrem. Ciljevima	ORG-VREMCILJ	Q248; Q2T48
Smatrate li kako su zaposlenici prilikom poduzimanja novih poduzetničkih aktivnosti **ograničeni vremenski definiranim ciljevima** određenim od strane menadžmenta? Q248; Q2T48		
Samostalnost u planiranju	ORG-PLAN	Q249; Q2T49
Smatrate li kako su poduzetni zaposlenici **samostalni u planiranju i provođenju** nove aktivnosti? Q249; Q2T49		
Motivatori	ORG-MOTIV	Q2491, Q2491a Q2T491, Q2T491a
Koristite li za poticanje novih ideja i aktivnosti **motivatore**? Koje? Q2491, Q2491a; Q2T491, Q2T491a		
Nagrade	ORG-NAGRAD	Q2492, Q2492 a, b, c, d, e, f, g, h Q2T492, Q2T492a, b, c, d, e, f, g, h
Nagrađujete li poduzetne zaposlenike (nakon poduzete nove aktivnosti)? Q2492; Q2T492 Koje **vrste nagrada** koristite? Q2492a, b, c, d, e, f, g, h; Q2T492a, b, c, d, e, f, g, h a)pojedinačne novčane nagrade, b) samostalnost u radu, c) unapređenje, d) zasluženi položaj, e) vlasnički udio, f) udio u profitu, g) grupni novčani poticaji, h) timske nagrade		
Mentorstvo	ORG-MENTOR	Q2493; Q2T493
Postoji li **sustav mentorstva** u radu zaposlenika Vašeg poduzeća? Q2493; Q2T493		
Poduzetničke edukacije	ORG-PODUZEDUK	Q2494; Q2T494
Koristite li **radionice** kojima osposobljavate zaposlenike **za prepoznavanje prilika**? Q2494; Q2T494		
Ograničenost resursa	ORG-RESURS	Q2495, Q2496 Q2T495, Q2T496
Smatrate li kako su nove aktivnosti **ograničene postojećim resursima poduzeća**? Q2495; Q2T495 Smatrate li **postojeće resurse poduzeća raspoloživim** za nove poduzetničke aktivnosti? Q2496; Q2T496		
Potpora menadžmenta	ORG-POTPORA	Q2497, Q2498; Q2T497 Q2T498
Kojom biste ocjenom ocijenili **potporu menadžmenta razvoju novih proizvoda/usluga**? Q2497; Q2T497 Kojom biste ocjenom ocijenili **potporu menadžmenta pokretanju novih poslovnih pothvata**? Q2498; Q2T498		
Područje nove aktivnosti	ORG-PODRUČJE	Q2499, Q24991; Q2T499, Q2T4991
Smatrate li prihvatljivim da se nova poduzetnička aktivnost odnosi na **područje poslovanja koje nije u domeni poduzeća** (koje je **izvan djelatnosti poduzeća**)? Q2499; Q2T499		

Smatrate li kako su nove poduzetničke aktivnosti **ograničene (sputane) djelatnošću poduzeća**? Q24991; Q2T4991		
Razvoj novih proizvoda	ORG-INOVP	Q24992; Q2T4992
Smatrate li kako je **razvoj novih proizvoda/usluga sekundarna ili primarna aktivnost** Vašeg poduzeća? Q24992; Q2T4992		
BROJ SAVEZA prerađivačka industrija	STRATSAVEZ	Q25
IT sektor		Q2T5
Korištenje strateških saveza	ORG-STRATSAVEZ	Q251, Q251a, b, c, d, e, f, g, h, Q252; Q2T51, Q2T51a, b, c, d, e, f, g, h, Q2T52
Koristite li strateške saveze u Vašem poslovanju? Q251; Q2T51 Koje **vrste saveza** koristite? a) odnos potrošač-dobavljač, b) licenciranje, c) franšizno poslovanje, d) dijeljenje tehnologije, e) zajedničko I&R, f) udružena mar. aktivnost, g) udružena proizvodna aktivnost, h) zajednički posl. pothvati Q251a, b, c, d, e, f, g, h; Q2T51a, b, c, d, e, f, g, h Koliko strateških saveza trenutno koristite u svom poslovanju? Q252; Q2T52		
Oblik suradničkih odnosa	ORG-SURODNOS	Q253a, b, Q254, Q255, Q255a, b; Q2T53a, b, Q2T54, Q2T55, Q2T55a, b
Jesu li Vaši suradnički odnosi **formalni ili neformalni**? Q253a, b; Q2T53a, b, Pretpostavljaju li formalni suradnički odnosi **vlasnički udio/ udio u temeljnom kapitalu**? Q254; Q2T54 Dolazi li uslijed suradničkih odnosa do **razmjene resursa**? Q255; Q2T55 a) resursi temeljeni na znanju – vještine zaposlenika, tehnički i upravljački sustavi, organizacijske kulture b) resursi temeljeni na imovini – financijski kapital, fizički resursi Q255a, b; Q2T55a, b		
FORMALNA KONTROLA prerađivačka industrija	FORMKONTROL	Q26
IT sektor		Q2T6
Formalni postupci novih aktivnosti	ORG-FORM	Q261, Q262, Q263, Q264 Q2T61, Q2T62, Q2T63, Q2T64
Postoje li **formalni postupci za prikupljanje ideja** unutar Vašeg poduzeća? Q261; Q2T61 Postoje li **formalni postupci za evaluaciju ideja** unutar Vašeg poduzeća? Q262; Q2T62 Postoje li **formalni postupci za usvajanje ideja** unutar Vašeg poduzeća? Q263, Q2T63 Postoje li **formalni postupci za poduzimanje novih aktivnosti**? Q264; Q2T64		
Definiranje ciljeva i rezultata	ORG-CILJREZULT	Q265a, b, c, d Q2T65a, b, c, d
Jesu li definirani **ciljni rezultati pojedinih faza** provođenja novih aktivnosti? a)vremenski okvir, b)volumen prodaje, c)profitabilnost, d) nešto drugo… Q265a, b, c, d; Q2T65a, b, c, d		
Okvir za procjenu uspjeha	ORG-PROCJ	Q266; Q2T66
Postoji li **formalni okvir za procjenu uspjeha** provođenja novih aktivnosti? Q266; Q2T66		
Izvještavanje	ORG-IZVJ	Q267; Q2T67
Postoji li **formalni sustav izvještavanja** o provođenju novih aktivnosti? Q267; Q2T67		
Evidencija realizacije ideja	ORG-EVIDREAL	Q268; Q2T68
Vodi li se **formalna evidencija realizacije** usvojenih **ideja**? Q268; Q2T68		

Doprinos uspjehu inovativnih aktivnosti	ORG-PRIDONUSPJEHNOVA	Q269; Q2T69
Smatrate li kako formalna kontrola **pridonosi uspjehu** novih aktivnosti Vašeg poduzeća? Q269; Q2T69		
Poticaj inovativnim aktivnostima	ORG-POTICAJNOVA	Q2691; Q2T691
Smatrate li kako formalna kontrola **potiče** nove aktivnosti poduzeća? Q2691; Q2T691		
PODUZETNIČKA AKTIVNOST ZAPOSLENIKA - intervju prerađivačka industrija	**EEA**	**Q3**
IT sektor	**EEAIT**	**Q3T**
EEA	EEA-INOVAKT	Q31; Q3T1
Koliko je **novih aktivnosti** provedeno u Vašem poduzeću **u posljednje tri godine** u čijem su razvoju, pripremi i implementaciji aktivno sudjelovali zaposlenici? Q31; Q3T1		
ILR	EEA-ILR	Q32; Q3T2
Koliko zaposlenika je imalo ili ima vodeću ulogu u razvijanju tih aktivnosti? Q32; Q3T2		
Najznačajnija EEA – vrsta	EEA-INOVAKTZNAČ	Q33a, b, c; Q3T3a, b, c
Kako biste opisali **najznačajniju novu aktivnost** provedenu u Vašem poduzeću **u posljednje tri godine**? Q33a, b, c; Q3T3a, b, c a) kreacija novih proizvoda/ usluga, b) širenje na nova tržišta ili nove organizacije, c) inovacija provedena kako bi se unaprijedio temeljni posao i glavne poslovne funkcije		
ILR najznačajnije EEA	EEA-ILRZNAČ	Q34; Q3T4
Koliko zaposlenika je imalo ili ima vodeću ulogu u razvoju ove aktivnosti? Q34; Q3T4		
Veza s postojećom teh.	EEA-VEZTEH	Q35a, b, c; Q3T5a, b, c
Kakva je **veza** nove aktivnosti **s postojećom tehnologijom** poduzeća? Q35a, b, c; Q3T5a, b, c a) blisko povezane, b) djelomično povezane, c) nema veze		
Ciljna tržišna skupina	EEA-VEZCILJTRŽ	Q36a, b, c, d; Q3T6a, b, c, d
Koja je **ciljna tržišna skupina** nove aktivnosti? Q36a, b, c, d; Q3T6a, b, c, d a) postojeća ciljna tržišna skupina, b) nova ciljna tržišna skupina, c) nova i postojeća ciljna tržišna skupina, d) nema kupaca		
Očekivanje rasta	EEA-PERCRAST	Q37; Q3T7
Koliko ljudi očekujete da **će raditi** na toj aktivnosti pet godina nakon što zaživi? Q37; Q3T7		
Stupanj inovacije	EEA-INOVAC	Q38; Q3T8
Koji je **stupanj inovacije** nove aktivnosti? Q38; Q3T8		
Pravni oblik	EEA-PRAVNOBLIK	Q39; Q3T9
Očekujete li kako će nova aktivnost **ostati dijelom poduzeća** ili će se **kreirati novi pravni subjekt**? Q39; Q3T9		
Preuzimanje rizika	EEA-OSOBRIZIK	Q391, Q391a, b, c, d; Q3T91, Q3T91a, b, c, d
Je li prilikom uvođenja nove aktivnosti bio prisutan **osobni rizik poduzetnih zaposlenika**? Q391; Q3T91 Kako biste opisali preuzeti osobni rizik poduzetnih zaposlenika? Q391a, b, c, d; Q3T91a, b, c, d a) gubitak posla, b) gubitak novca, c) gubitak statusa, d) šteta učinjena karijeri		
Organizacijska potpora	EEA-POTPORA	Q392; Q3T92
Kojom biste ocjenom ocijenili **potporu organizacije inovativnom ponašanju zaposlenika**? Q392; Q3T92		

PODUZETNIČKA AKTIVNOST ZAPOSLENIKA – fokus grupa prerađivačka industrija	EEA	Q3F
IT sektor	EEAIT	Q3TF
1.faza EEA	EEA-1FAZA	Q3F1
		Q3TF1
2.faza EEA	EEA-2FAZA	Q3F2
		Q3TF2
Razmjena ideja	EEA-ORGJED	Q3F3
		Q3TF3
Ograničenost resursa	EEA-RESURS	Q3F4
		Q3TF4
Područje nove aktivnosti	EEA-PODRUČJE	Q3F5
		Q3TF5
Samostalnost u planiranju	EEA-SAMOSTAL	Q3F6
		Q3TF6
Ograničenost vrem. Ciljevima	EEA-VREMCILJ	Q3F7
		Q3TF7
Preuzimanje rizika	EEA-OSOBRIZIK	Q3F8
		Q3TF8
Organizacijska potpora	EEA-POTPORA	Q3F9
		Q3TF9
Motivatori	EEA-MOTIV	Q3F10
		Q3TF10
Organizacijske vrijednosti	EEA-ORGVRIJ	Q3F11
		Q3TF11
Način i vrsta komunikacije	EEA-KOMUN	Q3F12
		Q3TF12
Odnosi	EEA-ODNOS	Q3F13
		Q3TF13
Timski rad	EEA-TIM	Q3F14
		Q3TF14
Umreženost organizacijske strukture	EEA-UMREŽ	Q3F15
		Q3TF15
Mentorstvo	EEA-MENTOR	Q3F16
		Q3TF16
Poduzetnička edukacija	EEA-PODUZEDUK	Q3F17
		Q3TF17
Formalna kontrola	EEA-FORMKONTROL	Q3F18
		Q3TF18
Skeniranje okružja	EEA-SKENOKRUŽ	Q3F19
		Q3TF19
Strateški savezi	EEA-STRATSAVEZ	Q3F20
		Q3TF20

Prilog 5. Matrica ekosustava IT poduzeća

EKOSUS Q1T	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
PERCRASTIND Q1T1								
EKOSUS-RAST	Rast potražnje							
Q1T11, Q1T12	5, 5	5, 5	5, 5	5, 5	5, 5	4, 5	4, 4	5, 5
EKOSUS-FAZEIND	Definicija industrije							
Q1T13	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	u nastajanju	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	turbule-ntna
POTRAŽNOVP Q1T2								
EKOSUS-POTRAŽ	Potražnja za novim proizvodima							
Q1T21, Q1T22	5, 5	5, 5	5, 5	5, 5	4, 5	5, 5	5, 5	5, 5
TEHPRIL Q1T3								
EKOSUS-I&R	Zahtjevi za I&R							
Q1T31, Q1T32	5, unutar i izvan	5, većinom unutar	5, većinom unutar	5, unutar	5, unutar	4, unutar	5, unutar	4, unutar i izvan
EKOSUS-TEH	Tehnološka inovacija							
Q1T33, Q1T34, Q1T35, Q1T36	5, 5, 5, 5	4, 5, 5, 4	5, 4, 5, 5	4, 5, 5, 5	4, 5, 5, 5	5, 5, 4, 5	5, 5, 4, 5	4, 5, 5, 5
DINAMOKRUŽ Q1T4								
EKOSUS-OBPROMJ	Obujam promjena							
Q1T41 a, b, c, d, e, f	5, 4, 5, 4, 2, 3	5, 4, 3, 4, 5, 5	4, 4, 3, 3, 4, 3	4, 4, 3, 3, 5, 5	4, 5, 3, 5, 3, 5	5, 3, 2, 3, 4, 5	5, 4, 3, 3, 3, 4	5, 4, 4, 3, 4, 3
Q1T41 g	4	4	4	4	5	4	4	4
EKOSUS-BRZPROMJ	Brzina promjena							
Q1T42	5	5	4	5	5	5	4	4
EKOSUS-KONTINPROMJ	Kontinuiranost promjena							
Q1T43	5	4	5	5	5	5	4	4
EKOSUS-UTJECAJPROMJ	Utjecaj promjena na organizaciju							
Q1T44 Q1T44 a, b	5, ubrzava i olakšava	5, ubrzava i otežava	4, ubrzava olakšava/ otežava	4, ubrzava i otežava	5, ubrzava i otežava	5, ubrzava i olakšava	5, ubrzava i otežava	4, ubrzava i otežava

EKOSUS-PREDVPROMJ	Nepredvidljivost promjena							
Q1T45 Q1T45 a, b	4, DA, NE	3, NE, DA	4, DA, NE	4, DA, DA	3, DA, NE	4, NE, DA	4, DA, DA	4, NE, DA
NEPRIJOKRUŽ Q1T5								
EKOSUS-KONKUR	Konkurencija							
Q1T51, Q1T52, Q1T53	4, 5, 5	4, 4, 4	4, 5, 4	5, 5, 4	3, 5, 4	4, 3, 4	4, 5, 4	4, 4, 3
EKOSUS-RESURS	Nedostatnost resursa							
Q1T54	2	3	2	2	3	3	2	2
EKOSUS-POVOLJ	Nepovoljnost okružja za ciljeve							
Q1T55	3	2	2	2	1	3	2	2
EKOSUS-PRILIKNOVP	Iskoristive prilike za nove proizvode							
Q1T56	5	4	5	4	5	4	5	5
EKOSUS-PRILIKPOSLPOT	Iskoristive prilike za nove poslovne pothvate							
Q1T57	4	5	5	4	4	4	5	4

Prilog 6. Matrica ekosustava prerađivačkih poduzeća

EKOSUS Q1	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
PERCRASTIND Q11								
EKOSUS-RAST	Rast potražnje							
Q111, Q112	5, 4	4, 4	4, 4	4, 4	4, 4	5, 5	4, 4	5, 5
EKOSUS-FAZEIND	Definicija industrije							
Q113	u sazrije-vanju	turbule-ntna	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	u sazrije-vanju	turbule-ntna	zrela	turbule-ntna
POTRAŽNOVP Q12								
EKOSUS-POTRAŽ	Potražnja za novim proizvodima							
Q121, Q122	4, 4	5, 4	5, 4	4, 3	4, 3	4, 3	5, 4	5, 5
TEHPRIL Q13								
EKOSUS-I&R	Zahtjevi za I&R							
Q131, Q132	4, unutar	5, izvan	3, izvan	3, izvan	4, izvan i unutar	3, izvan	4, izvan i unutar	4, izvan
EKOSUS-TEH	Tehnološka inovacija							
Q133, Q134, Q135, Q136	1, 3, 2, 3	4, 5, 5, 3	4, 3, 3, 3	3, 3, 3, 2	4, 4, 3, 5	4, 4, 3, 3	5, 3, 3, 4	2, 5, 5, 5
DINAMOKRUŽ Q14								
EKOSUS-OBPROMJ	Obujam promjena							
Q141 a, b, c, d, e, f	3, 4, /, 3, 3, 3	3, 4, 2, 3, 3, 2	3, 5, 3, 3, 3, 3	3, 4, 4, 3, 4, 3	4, 4, 3, 4, 4, 3	2, 3, 3, 5, 5, 5	2, 4, 3, 5, 3, 3	2, 3, 2, 3, 1, 1
Q141g	3	3	3	3	4	4	4	3
EKOSUS-BRZPROMJ	Brzina promjena							
Q142	3	2	3	3	3	3	3	3
EKOSUS-KONTINPROMJ	Kontinuiranost promjena							
Q143	4	2	5	3	4	3	4	5
EKOSUS-UTJECAJPROMJ	Utjecaj promjena na organizaciju							
Q144, Q144 a, b	4, ubrzava i otežava	2, usporava i otežava	4, ubrzava i otežava	3, kako kad	2, ubrzava i otežava	3, ubrzava i otežava	4, kako kad	4, ubrzava i otežava
EKOSUS-PREDVPROMJ	Nepredvidljivost promjena							
Q145 Q145 a, b	2, predv.	2, predv.	3, predv.	2, predv.	3, predv.	3, predv.	4, relat. nepredv.	2, predv.

NEPRIJOKRUŽ Q15								
EKOSUS-KONKUR	Konkurencija							
Q151, Q152, Q153	3, 4, 4	3, 2, 3	4, 3, 4	3, 4, 4	2, 3, 4	4, 3, 5	5, 5, 5	1, 1, 1
EKOSUS-RESURS	Nedostatnost resursa							
Q154	4	3	4	4	3	3	4	2
EKOSUS-POVOLJ	Nepovoljnost okružja za ciljeve							
Q155	3	2	3	3	3	2	2	1
EKOSUS-PRILIKNOVP	Iskoristive prilike za nove proizvode							
Q156	3	4	3	3	3	3	4	5
EKOSUS-PRILIKPOSLPOT	Iskoristive prilike za nove poslovne pothvate							
Q157	4	3	4	4	4	4	3	5

Prilog 7. Matrica organizacijskih faktora IT poduzeća

ORG Q2T	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
SKENOKRUŽ Q2T1								
ORG-SKENOKRUŽ	Skeniranje							
Q2T11	DA, kontinuirano	DA, nužno	DA	DA	DA	DA, nužno	DA	DA
ORG-FORM	Formalnost skeniranja							
Q2T12a, b	B neform.	a i b neform. i form. - zaposlenici odgovorni za pojedine projekte zaduženi za istraživanje	a i b neform. i form.- dio zaposlenika zaduženo je za istraž.	a i b neform. i form.	a i b neform i form	b neform.	b neform. konstantno	a i b neform. i form. – viša hijerar. razina veća form.
ORG-INFO	Izvori informacija							
Q2T13a, b	a i b interni i eksterni, izrazito umreženi	a i b interni i eksterni - agencije	a interni	b uglavnom eksterni	a i b interni i eksterni	a i b eksterni prvenstveno, ali i interni	a interni uglavnom	a i b interni i eksterni – svi dostupni izvori
ORG-HIJERAR	Provođenje skeniranja (hijerarhijske razine)							
Q2T14	menadž. intenzivno, ali i ostali dionici	menadž. i voditelji projekata u suradnji sa svojim timom	srednji menadž. i ostali zaposlenici prema potrebama projekta	uprava, po potrebi se aktivnosti delegiraju određenim zaposlenici-ma	zaposlenici zaduženi za istraživ. i menadž.	svi zaposlenici posebno oni koji su u direktnom kontaktu s klijentima	naglasak na menadž., iako se pasivno skeniranje provodi na svim razinama, postoji interni odjel I&R	zaposlenici zaduženi za istraživ., voditelji i menadž.
ORG-KANAL	Kanali informacija							
Q2T15a, b	a osobni	a i b osobni i neosobni	a i b osobni i neosobni	a i b osobni i neosobni	b uglavnom neosobni	b osobni i neosobni-uglavnom neosobni-pouzdaniji	a i b osobni i neosobni	b više neosobni – zbog dostupnosti i vjerodostojnosti
ORG-OKRUŽ	Faktori okružja							
Q2T16a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k	d, i	c, d, i	a, c, d, i, j, k	c, d, h, i, j	c, k, h, i, j	c, d, i	c, d, h, i, j	c, d, g, i, j
ORG-IND	Faktori industrije							
Q2T17a, b, c, d, e	b, c, e	b, c, e	a, b, e	b, c, e	b, e	b, e	b, e	b, e

ORG-INTEN	Intenzitet skeniranja							
Q2T18	3	4	5	3	4	3	4	4
EEA Q3TF								
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 1**	Menadžment intenzivno analizira okružje. Zaposlenici spontano i neformalno, samoinicijativno.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 2**	Menadžment intenzivno analizira okružje. Zaposlenici analiziraju okružje samoinicijativno, ali nekada i ciljano za potrebe pojedinog projekta.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 3**	Menadžment i voditelji timova intenzivno analiziraju okružje. Prema njihovom nalogu i zahtjevu određenog projekta u skeniranje okružja uključeni su ostali zaposlenici.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 4**	Uprava je uglavnom zadužena za kontinuirano i formalno skeniranje okružja, po potrebi se te aktivnosti delegiraju nekome od zaposlenika.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 5**	Analizu okružja kontinuirano provodi menadžment, ali u okviru svoje domene poslovanja i zaposlenici. Potiče se stalo neformalno skeniranje okružja.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 6**	Skeniranje okružje provode svi zaposlenici, posebno što se tiče tehnološkog aspekta. Najviše se informacija dobiva od zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s klijentima. Menadžmentu je skeniranje okružja nužno radi učinkovitoga donošenja odluka.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 7**	Stalno se komentiraju događaji u okružju. Sve se prati na svim razinama, spontano. Postoji *online* knjižnica, stalno se preko *chata* dijele informacije. Dio organizacijske kulture.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3TF19 **Slučaj 8**	Svaki odjel u svojoj domeni istražuje okružje. Analiza je nužna i potiče se kao obaveza. Važni su odnosi sa dionicima mikro okružja, na taj način dolaze do korisnih informacija.							
ORGVRIJ Q2T2								
ORG-ORGVRIJ	Organizacijske vrijednosti							
Q2T21a	a) kvaliteta, spremnost na suradnju, agilnost	a) kvaliteta, najveća percipirana vrijednost	a) agilnost, stalno unapređenje kvantitete i kvalitete ponude, teh. lideri, revolucionari	a) stalno poboljšanje kvalitete, usavršavanje, težnja vodećoj poziciji	a) agilnost, integritet, inovativnost	a) fleksibilnost, agilnost, inovativnost, teh. izvrsnost	a) personal. i problemski pristup, intenzivna interakcija, stvaranje odnosa povjerenja i zadovoljstva	a) usmjerenost korisnicima, zadovoljavanje potreba, uslužnost

Q2T21b	b) sloboda, otvorenost, zajedništvo	b) inspiracija, motivacija, dinamika, stalni izazovi	b) neformalnost, kolegijalnost, prisnost, preuzimanje odgovornosti i priznanje za isto	b) edukacija, rad na novoj tehnologiji	b) iste se vrijednosti primjenjuju na zaposlenike	b) timski rad, zadovoljstvo	b) neform. okružje, prisni odnosi, stalno usavršavanje, raspolaganje najnovijim teh.	b) sloboda, sigurnost, otvorenost, ravnopravnost, poštovanje, mogućnost učenja iz grešaka
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 1**	Jedna od većih vrijednosti je neposrednost i susretljivost, rješavanje problema, spremnost na suradnju.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 2**	Značajna vrijednost su stalni izazovi, rad s najnovijom tehnologijom.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 3**	Jednostavnost, susretljivost, agilnost - vrijednosti koje su važne za konkurentno poslovanje i osobno postignuće svih dionika organizacije.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 4**	Zaposlenici su upoznati sa strateškim odrednicama. „Misija i vizija ovisi o zaposlenicima“. Strateški ciljevi su vodeća pozicija, kvaliteta, lojalnost korisnika.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 5**	Izvrsnost, inovativnost, agilnost, integritet, odgovornost. To su osnovne vrijednosti koje se transparentno i kontinuirano komuniciraju unutar organizacije. Svi zaposlenici su upoznati s njima i smatraju ih važnima za profesionalni osobni i organizacijski razvoj. „Ljudi žive te vrijednosti“.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 6**	Osnovne vrijednosti su inovativnost, agilnost, rješavanje kompleksnih problema. Navedene vrijednosti predstavljaju izazove i samim su time motivatori inovativne aktivnosti unutar organizacije.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 7**	Transparentnost, otvorenost i sloboda su osnovne vrijednosti. Navedeno je zaposlenicima jako važno.							
EEA-ORGVRIJ Q3TF11 **Slučaj 8**	Vrijednosti su svima poznate, transparentne, stalno se naglašavaju. Nisu samo formalne nego se i „žive“. „Stalno se promiču kroz organizacijsku kulturu.“							
ORG-STAVNOVP	Stavovi menadžmenta o razvoju novih proizvoda							
Q2T22	inovacija je nužna	strateška osnova, 16% prihoda ulaže se u razvoj novih proizvoda	izuzetna podrška kreativnosti i vezanoj inovativnosti	podrška i stimulacija radi konkurentnosti poslovanja	osnovna djelatnost	strateški nužno	imperativ radi opstanka na tržištu	potiče se i cijeni, ali „ne pod svaku cijenu“

ORG-STAVPOSLPOT	Stavovi menadžmenta o novim poslovnim pothvatima							
Q2T23	nepotreban fiksan trošak	diversifikacija, nove divizije i optimalizacija procesa je nužna	konkurentna strategija podrazumijeva globalno poslovanje – širenje	do sada nije bilo potrebe - problem nedostatka resursa	intenzivna podrška širenju na nova tržišta, no takvo poslovanje nužno ne zahtijeva nove poslovne pothvate	dobrodošlo, ali nema dovoljno resursa, fokus na inovaciji	poželjno radi korištenja prednosti globalnog poslovanja, ali se veći naglasak stavlja na razvoj novih proizvoda	sklonost riziku, investiranju i diversifikaciji
OTVORKOM Q2T3								
ORG-ODNOS	Prisnost odnosa							
Q2T31	4	4	5	4	5	4	5	4
Q2T32	NE iako je intenzivnija komunikacija i samim time prisniji odnos među menadž.	NE odnosi ovise o duljini radnog staža u org.	NE razlika se uočava samo u odnosu prema upravi	DA generacijska razlika	DA razlikuje se komunikacija među timovima	NE jedino su novi zaposlenici suzdržani – stalna fluktuacija radne snage	NE	DA minimalno, razlike se očituju ovisno o generaciji i osobnosti pojedinaca
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 1**	Prisni odnosi, ugodna radna atmosfera. Nema hijerarhijskih barijera.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 2**	Ugodna radna atmosfera. Besplatan topli obrok, teretana, „*gaming room*“. Otprilike se organiziraju 4 zabave godišnje. Sve to pridonosi ugodnoj atmosferi i bliskim odnosima. Međutim, s vremenom to postaje svakodnevnica.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 3**	Bez obzira na rast jako su bliski odnosi. „Svaki projekt je zasebna obitelj“. No, projekt završi, formiraju se novi timovi koji opet blisko surađuju i neformalno se druže.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 4**	Odnosi su kolegijalni, svi su složni u izvršavanju zadataka. Često se i privatno druže. No, postoji određena distanca i poštovanje prema upravi. Zbog funkcije, ali i razlike u godinama.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 5**	Odnosi su opušteni, kolegijalni. Članovi timova se kontinuirano mijenjaju. To doprinosi većoj prisnosti i boljem poznavanju svih zaposlenika.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 6**	Mala je organizacija i svi blisko surađuju. Odnosi su neformalni. Iako odnosi uvelike ovise o pojedincima, njihovim osobnostima. Prisnost je toliko intenzivna da često odlazak pojedinog zaposlenika uzrokuje odlazak njegovih kolega/prijatelja.							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 7**	Odnosi su izrazito neformalni. „Unutar pojedinih odjela znaju biti izrazito bliski odnosi.“							
EEA-ODNOS Q3TF13 **Slučaj 8**	Odnosi su kolegijalni. Prisnost ovisi o osobnosti. Odjel ljudskih resursa brine da se bira kadar koji odgovara organizacijskoj kulturi. Unutar pojedinih odjela odnosi su prisniji.							

ORG-KOMUN	Način i vrsta komunikacije							
Q2T33a, b	b neform. kom. češća	a sve je češća formal. kom. zbog diversifikacije, *skype* – neformalna kom.	a sve je češća formal. kom. jer mora postojati pisani trag radi organizacije	b češća neform. zbog male veličine org., ali mora postojati zapis dogovora i planova	b neform. – bitna brzina i agilnost, form. samo kada je nužno	b neform. kom. češća – *mailovi* se smatraju neform. kom.	b neform. kom. puno češći oblik	b većinom neform. – *mail* smatraju neform. komun., kao i komun. intranetom i društvenim mrežama, formalnost nužna jedino radi transparentnosti i lakše organizacije
Q2T34	otvorena rasprava uvijek prisutna	otvorena rasprava svakodnevna	prisutna otvorena rasprava uz poštovanje prema upravi	otvorena rasprava uglavnom na tjednim sastancima	otvorena rasprava je nužna - postoje vježbe aktivnog slušanja	otvorena rasprava svakodnevna i potrebna za unapređenje poslovanja – prakticira se na sastancima	otvorena rasprava nužna radi opstanka na tržištu, rješavanja problema	otvorena rasprava je svakodnevna – pogotovo na sastancima
Q2T35	5	5	3	3	5	4	5	5
Q2T36	DA-upravljačke funkcije zahtijevaju veću formalnost	DA – poštovanje i formalnost radi planiranja i odlučivanja	DA-formal. jedino prema upravi	DA-poštovanje	DA – razlike među timovima	NE – jedino novi zaposlenici imaju „zadršku“	NE – prilično neform. kultura	DA-minimalno-poštovanje
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 1**	Komunikacija je uglavnom neformalna, usmena. No, sve se potom dokumentira radi lakšeg praćenja i organiziranja. Organiziraju se mjesečni neformalni sastanci svih zaposlenika u ugodnom okružju. Godišnji sastanci s upravom. Iznose se svi problemi. No, svaki je dionik organizacije zahvaljujući tehnološkim dostignućima svakodnevno dostupan za interaktivnu komunikaciju. Sa klijentima komuniciraju preko interne aplikacije, formalnost.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 2**	Komunikacija je uglavnom neformalna. No, sve se više ustraje na zapisima, *mailovima*, formalnim sastancima. Nakon dogovora ili obavljanja projekta ostavlja se pisani trag. Postoje procedure i formalna pravila. Nema razlike među hijerarhijskim razinama u komunikaciji.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 3**	Komunikacija postaje sve formalnija zbog diversifikacije poslovanja. Potrebna neformalna komunikacija za inovativnu aktivnost koja se vrši kroz *chat*, a onda se svi dogovori i planovi internim softverom formaliziraju. Ne postoji razlika u komunikaciji različitih hijerarhijskih razina.							

EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 4**	Tjedno se održavaju sastanci koji su više neformalnog karaktera. No, sve što se dogovori mora se na kraju evidentirati. Na dnevnoj razini se pišu izvještaji o radnim procesima. Interni sustav izvještavanja. Prema upravi je komunikacija formalnija nego unutar projektnih timova.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 5**	Svako jutro se održavaju sastanci timova. Iznose se svi problemi, o svemu se raspravlja. Visoki intenzitet otvorene rasprave. Slobodna komunikacija. Važna je brzina i agilnost. Sve što se može „obavlja se“ neformalno, iako se slijede standardi kvalitete, procedure, procesi. Razlika u obliku i intenzitetu komunikaciji prisutna samo prema upravi, komunikacija s upravom je rijeđa i formalnija.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 6**	Komunikacija je uglavnom neformalna. Potiče se usmena komunikacija. Postoje alati za komunikaciju, interni *chatovi*, ali intranetom se sve formalizira. Tehnologija omogućava potrebnu formalizaciju neformalne interakcije. Formalna komunikacija je izraženija prema vanjskim suradnicima.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 7**	Nema otuđenosti, informacije slobodno kolaju. Neformalno svi komuniciraju. Postoji sloboda, ali i poštovanje. Radne grupe imaju *chatove,* kontinuirano komuniciraju. Komunicira se internim sustavom, softverom, evidencija o svim radnim zadacima, vrši se planiranje i raspoređivanje resursa. Menadžment radi sa zaposlenicima, a ne moraju. Nema razlike u komunikaciji.							
EEA-KOMUN Q3TF12 **Slučaj 8**	Neformalna komunikacija se internim softverom formalizira. S obzirom na veličinu organizacije smatraju komunikaciju dosta neformalnom. Međutim, potrebno je na kraju sve evidentirati radi praćenja. Ne primjećuje se razlika u komunikaciji među različitim hijerarhijskim razinama.							
ORGPOT Q2T4								
ORG-TIM	Rad u timovima							
Q2T41	5	4	5	4	5	5	5	4
Q2T42	DA – kros-funkcijski timovi, suradnja među org. jed.	DA – projektni timovi – pripadnici različitih org. jed.-multidisci-plinarno znanje važno - fleksibilni	DA-ovisno o diviziji, ali općenito da	DA-ovisno o vrsti projekta, većinom je potrebno uključiva-nje različitih stručnjaka	DA-potrebna suradnja, ali je ograničena raspoloži-vim znanjem, *developeri* su osnovni nositelji svih aktivnosti	DA – nužno za učinkovito poslovanje – iako svatko „ima“ svoju domenu nužna je suradnja	DA-nužno radi produkti-vnosti rada i kvalitete projekta	neki ne žele raditi u timovima DA-ovisno o projektu, ukoliko postoji potreba
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 1**	Timski rad je nužan, procesi su vezani. Koriste se kros-funkcijski timovi.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 2**	Timski rad je nužan za provedbu operativnih i strateških procesa.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 3**	Iako postoje individualni projekti gdje zaposlenici rade sami, uglavnom se sve radi u projektnim timovima.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 4**	„Bez timskog rada ne može se ništa postići“.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 5**	Sve se radi timski. Timovi se često „rotiraju“. Ovisno o potrebama projekta „posuđuju se“ članovi pojedinih timova. Za dobro obavljanje posla potrebno raznovrsno znanje.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 6**	Svatko je stručan u svom području, no nužna je suradnja.							

EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 7**	„Netko mora napisati, netko razviti, netko prodati“. Tim je nužan.							
EEA-TIM Q3TF14 **Slučaj 8**	Timski rad je strateška odrednica. Iako osobnost pojedinaca otežava definirano strateško djelovanje.							
ORG-ORGJED	Razmjena ideja							
Q2T43	DA	DA „kutija ideja“	DA potiče se	NE uglavnom se drže svoga područja, na poticaj menadžmenta se uključuju	DA zbog operativnog procesa i prirode posla	DA iako ima svatko svoju domenu nužna je suradnja	DA za stalno usavršavanje potrebno multidim. znanje, formalno se osigurava putem sastanaka	DA predlažu otvoreno i svakodnevno
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 1**	Puno se koriste vanjski suradnici. Svaki odjel se „nadopunjava“ . Odjel prodaje prvi pristupa korisniku, onda nastupa tehnička služba pa se po potrebi uključuju drugi odjeli. Svi međusobno surađuju i predlažu razne ideje koje mogu riješiti određeni problem i pridonijeti zadovoljstvu korisnika.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 2**	Radi funkcionalnosti projekta potrebna je intenzivna suradnja svih odjela. Slobodo se predlažu ideje za usavršavanjem. Svatko je zadužen za svoj dio posla, ali radi „šire slike“ potrebna interakcija. Cijeni se i zahtijeva multidimenzionalni pristup projektu.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 3**	Uvijek se konzultiraju sa starijim i iskusnijim kolegama koji mogu biti raspoređeni unutar različitih organizacijskih jedinica. Za dobro rješenje potrebno je iskustvo i različito znanje. Podržava se međutimski rad, bez „nametanja“.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 4**	Uglavnom se svatko drži svoga područja rada. Prema potrebi, uz poticaj menadžmenta, uključuju se zaposlenici iz drugih organizacijskih jedinica.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 5**	Uglavnom se svatko drži svoga područja rada. No, potrebna suradnja. Pojedini odjeli trebaju *inpute* drugih odjela kako bi mogli odraditi svoj posao. „Koristimo znanje jedni drugih“. „Posuđujemo se“.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 6**	Nužna je suradnja za provedbu inovativnih aktivnosti. Potrebne razne domene stručnosti. „Svi se nadopunjuju“. Menadžment nije zadovoljan s proaktivnošću zaposlenika. Puno je introverata. Prodaja najčešće sugerira nove aktivnosti i „upliće“ se u rad raznih organizacijskih jedinica.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 7**	Otvorena je organizacijska kultura i svatko predlaže razne ideje. Proces je vrlo jednostavan i fleksibilan. Menadžment je otvoren za nove prijedloge koji se vrlo brzo razvijaju, usvajaju i testiraju na tržištu. „Sve zanima sve“. Organizacijskom se kulturom potiče razmjena znanja i informacija. S tim ciljem učinkovito se koristi interni softver.							
EEA-ORGJED Q3TF3 **Slučaj 8**	Slobodno se predlažu sve ideje, dijele sve informacije. Svi blisko surađuju. Edukacije se organiziraju kros-funkcijski, jednom mjesečno. Potiče se razmjena iskustava, znanja.							
ORG-UMREŽ	Umreženost organizacije							
Q2T44	4 zbog *outsourc-inga* zaposleni-ka	5 *skype*, intranet	5 *skype* grupe, intranet (poput FB)	4	5 intranet,	5 mala organizaci-ja, timski rad,	5	5

EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 1**	Zbog kolegijalnosti i otvorenosti u komunikaciji, organizacija je izrazito umrežena. Jedino je uprava dislocirana. No, oni samo odobravaju veće projekte. Nisu direktno i intenzivno uključeni u poslovanje.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 2**	Intranetom, *skypom* i raznim internim aplikacijama organizacija se umrežava. Na tome se radi kontinuirano.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 3**	Tehnološkim „pomagalima“ organizacija se umrežava. Uz nužnu neformalnu usmenu interakciju.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 4**	Zaposlenici su umreženi, interni sustav komunikacije doprinosi umrežavanju. Mala je organizacija pa je češća i intenzivnija interakcija.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 5**	Podijeljeni su u divizije. Suradnja među njima mora postojati. Prate rad ostalih divizija sustavom intraneta. Sve se bilježi, sve je transparentno. Agilna metodologija prilikom razvoja projekta omogućava transparentnost, ali zahtjeva i suradnju.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 6**	Postoje *chatovi* pomoću kojih zaposlenici komuniciraju i mimo radnog vremena i organizacijske strukture.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 7**	Intranet je najznačajnija poveznica cijele organizacije.							
EEA-UMREŽ Q3TF15 **Slučaj 8**	Suradnja je slobodna i nužna. Sve je transparentno. Internim sustavom se sve komunicira. Interni softver omogućava umrežavanje.							
ORG-RASPKONTR	Raspon kontrole							
Q2T45	2 široki raspon kontrole	4 umjereno uzak raspon kontrole	2 široki raspon kontrole	1 izrazito širok raspon kontrole – vlasnik ima veliki utjecaj i kontrolu	1 izrazito široki raspon kontrole, izrazito plitka org, struktura	2 široki raspon kontrole – matrična org. – timski rad	2 široki raspon kontrole – izrazito plitka org. struktura	3 ovisno o projektu, projektna org.
ORG-UPTROŠ	Sloboda upravljanja troškovima							
Q2T46	2 moraju tražiti odobrenje	4 moraju tražiti odobrenje za veće investicije, ali se najčešće odobri	4 moraju tražiti odobrenje i predložiti plan aktivnosti	1 uprava odobrava sve troškove	4 sloboda unutar budžeta	4 nakon što se odredi budžet voditelj tima ima slobodu planiranja i raspore-đivanja	5 budžeti su fleksibilni	4 ovisi o projektu
ORG-RADVREM	Fleksibilnost radnog vremena							
Q2T47	DA uz najavu	DA izrazitu	DA ovisno o tome radi li se timski, timski rad zahtijeva	DA *TeamViewer*, BPN	DA mogu raditi od kuće, fleksibilno radno vrijeme	DA mogu raditi od kuće, „klizno“	DA dislocirani zaposlenici	DA rad od kuće, klizno radno vrijeme,

			češću osobnu interakciju			radno vrijeme		dislocirani zaposlenici
ORG-VREMCILJ	Ograničenost vremenskim ciljevima							
Q2T48	4 zbog produ-ktivnosti i ekono-mičnosti	4 radi budžeta i produ-ktivnosti	3 ovisno o projektu i vrsti aktivnosti	3	4 ukoliko je potrebno produži se rok	4 mora postojati vremenski plan radi učinkovito-sti, dogovor s klijentom	3 potrebno radi produ-ktivnosti, ali nekada otežava kreativnost	4 mora postojati ograničeno-st radi lakše koordinaci-je i veće učinkovito-sti
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 1**	Vremenski ograničeni, sukladno željama klijenata.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 2**	Vremenski ograničeni, ali pomicanje rokova je nekada nužno i događa se. „Popunjen strogo definiran raspored“.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 3**	Rokovi postoje, uglavnom su uvijek ograničeni vremenom jer rade na više različitih projekata istovremeno.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 4**	Rokovi postoje, ali dosta su fleksibilni zbog stalnih potreba nadogradnje proizvoda i njihovog usklađivanja s promjenjivim zahtjevima klijenata. Ograničeni internim ciljevima, radi ekonomičnosti.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 5**	Rokovi postoje, sukladno željama korisnika i kapacitetima organizacije koji se moraju racionalno koristiti.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 6**	Rokovi postoje, sukladno željama korisnika i potrebama organizacije rada.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 7**	Vremenski ciljevi moraju postojati. Oni su nužni, potiču produktivnost i racionaliziraju troškove.							
EEA-VREMCILJ Q3TF7 **Slučaj 8**	Internim je softverom formaliziran postupak realizacije ideje i samim su time određeni rokovi koji se moraju poštivati. Prema potrebi ti se rokovi mogu „pomicati“, ali je opet sve interno regulirano i formalizirano.							
ORG-PLAN	Samostalnost u planiranju							
Q2T49	2 operativni plan radi menadž.	3 intranetom se reguliraju operativne aktivnosti i postavljaju formalne procedure, pravila, pruža osjećaj sigurnosti	4 nakon što se nova aktivnost odobri i razradi vremenski i financijski imaju slobodu	4 potiče se samosta-lnost i kreativnost	5 potiče se kreativnost	4 postoji sustav intraneta koji sve bilježi, ali postoji pojedina-čna samosta-lnost i odgovorno-st	4 ovisi o projektu	5 potiče se kreativnost

EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 1**	Imaju potpunu slobodu dogovaranja s nadređenima u skladu s vremenskim ciljevima određenima od strane klijenta. Postoji operativni plan koji se zajednički postavlja.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 2**	Sve su aktivnosti regulirane internim sustavom, sve se evidentira i prati. Iako je zbog kvalitete posla potrebna kreativnost u provođenju nove aktivnosti koja se veže uz samostalnost.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 3**	Voditelji projekta odgovorni su za planiranje i provođenje aktivnosti. Nakon što se projekt odobri, uz vodstvo voditelja projekta dogovaraju se svi operativni procesi. Važan je dogovor. Postoji fleksibilnost i sve ovisi o projektu. Što je veći projekt veća je samostalnost vodećih.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 4**	Unutar „grubo zadanog“ financijskog i vremenskog okvira zaposlenici imaju slobodu samostalnog planiranja i provođenja novih aktivnosti. Priznaje se i cijeni stručnost zaposlenika. Njihove se odluke u operativnim procesima uvažavaju.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 5**	Unutar postavljenog vremenskog i financijskog okvira dopušta se samostalnost, često mijenjanje arhitekture proizvoda. Kreativnost je nužna za uspjeh projekta.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 6**	Samostalnost planiranja novih aktivnosti ovisi o klijentima i njihovim zahtjevima, procedurama koje oni zahtijevaju. Fleksibilnost je također određena potrebama klijenata. Zaposlenici ipak imaju slobodu operativnog odlučivanja.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 7**	Nakon što „ideja zaživi“ uz pomoć odjela I&R i shvati se da postoji potreba na tržištu, menadžment određuje resursne okvire unutar kojih zaposlenici imaju potpunu slobodu djelovanja.							
EEA-SAMOSTAL Q3TF6 **Slučaj 8**	Nakon odobrenja od strane uprave i odluke o resursima zaposlenici imaju veliku slobodu samostalnog planiranja i provođenja nove aktivnosti. Često voditelji timova definiraju planove i određuju budžete, ne nužno menadžment.							
ORG-MOTIV	Motivatori							
Q2T491	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Q2T491a	samostalno-st, poticaj eksperimentiranja, edukacije, delegiranje odgovornosti	edukacija, kreativnost mogućnost korištenja nove tehnologije	prepoznavanje osobnih postignuća i njihovo nagrađivanje, napredovanje	edukacija	čest rad na turističkoj destinaciji, „ugodno s korisnim“ – jako poticajno	edukacije, stalno usavršavanje	edukacije, samovrednovanje, priznanje, mogućnost napredovanja	eksperimentiranje, učenje na greškama, timski rad, mogućnost napredovanja, priznanje
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 1**	Inovacija je u strateškim temeljima poslovanja i dio je organizacijske kulture koja se svakodnevno komunicira i potiče. Prisnim odnosima, kolegijalnošću, mogućnošću napretka i usavršavanja, zaposlenici se motiviraju na stalno inovativno djelovanje. Zaposlenici „polažu“ certifikate i nakon svakog „položenog“ certifikata dobiju povišicu. Nagrade se uručuju za lojalnost i napredovanje. Osobni napredak i učenje te mogućnost korištenja najnovije tehnologije smatraju najvećim motivatorom.							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 2**	Priroda posla i specifičnost zanimanja je najveći motivator. Novčane nagrade i mogućnost usavršavanja ne odmažu. Nužno osobno usavršavanje „tjera naprijed“ i potiče kreativnost, „širi vidike“. Radi se na zanimljivim, izazovnim projektima koji motiviraju.							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 3**	Priznanje stručnosti je najveći motivator. Financijske nagrade postoje, ali nisu značajan motivator, podrazumijevaju se.							

EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 4**	Najveći motivatori su osobno usavršavanje i novčane nagrade. Stalno se stječu novi certifikati, to je osobno postignuće. Zaposlenici ne osjećaju pritisak vremena koji je uobičajen u ostalim organizacijama u industriji. Omogućava im se vrijeme potrebno za usavršavanje, edukacije. „Jako to cijene.“							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 5**	Najvećim motivatorom smatraju stalno usavršavanje i korištenje inovativnih tehnika rada, nove tehnologije. Opuštena atmosfera i ponos dosadašnjim dostignućima cijele organizacije također je veliki motivator.							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 6**	Najveći motivatori su stalne edukacije (interne i eksterne). Svaki odjel jednom mjesečno mora organizirati internu edukaciju za zaposlenike. Sve vanjske edukacije su plaćene i stalno se potiču. Usvajaju se nove tehnologije i obučava se zaposlenike za rad na njima. Nužno cjeloživotno učenje. „S novim znanjem dolazi inovacija“. Postoji i raznovrstan sustav nagrađivanja.							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 7**	Motiviraju se neformalnom i kreativnom organizacijskom kulturom. Postoje timski budžeti i edukacijski budžeti koji se slobodno koriste. Sloboda i kolegijalnost je najveći motivator.							
EEA-MOTIV Q3TF10 **Slučaj 8**	Organizacijska kultura je najveći motivator. Postoji i sustav nagrađivanja koji nije nužno vezan uz inovaciju nego uz samu proaktivnost. Ljudi se ne ocjenjuju po učinku nego prema vrijednostima, osobnostima, doprinosu cijeloj organizaciji.							
ORG-NAGRAD	Nagrade							
Q2T492	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Q2T492 a b, c, d, e, f, g, h	neovisno o novoj aktivnosti nego org. kulturi – cijeni se lojalnost a, b, c	a, b, c, d, g, h (kreditiranje)	godišnje vrednov. a, c, e, f, g	a, c, h	a, c, h putovanja, večere	a, b, c, g	a, b, c, d, f, g, h	a, b, c, d, e, f
ORG-MENTOR	Mentorstvo							
Q2T493	DA svaki novi zaposlenik ima *„buddy-a“*	DA izraženo, priručnici i svakodnevna osobna potpora, *„buddy-ji“*	DA mjesečni form. sastanci s mentorom radi otkrivanja problema i postavljanja ciljeva, svakodnevna neform. kom.	DA novim zaposlenici-ma se dodjeljuju mentori, vlasnik je stalno na raspolaganju za savjet	DA novi zaposlenici – 6. mj.-dobra svakodnevna kom. i podrška	DA	DA stalno prisutan, stalna komun. i usavršavanje	DA novim se zaposlenici ma dodjeljuje mentor, postoji priručnik s procedurama i pravilima, svakodnevna komun. sa svim dionicima
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 1**	Novi zaposlenici imaju „*buddy-a*“. Voditelj je mentor koji je zadužen za rad svih zaposlenika. Njega se sve pita. Uobičajeno je da se međusobno pomaže, surađuje. „Ukoliko dođe do greške rješava se zajedno, menadžeri se uključuju.“							

EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 2**	Unutar svakog odjela postoji stroga hijerarhija i sukladno njoj mentorstvo. Nadležni su odgovorni za obuku i savjetovanje. Postoji i priručnik o organizacijskoj strukturi i kulturi te svim strateškim i operativnim smjernicama koji je „obavezno štivo“ svih novih zaposlenika.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 3**	U bilo kojem trenutku se može tražiti savjet, sustav mentorstva nužan. Postoji formalni mentorski program za nove zaposlenike koji traje 6 mjeseci.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 4**	Mentorstvo je formalizirano i nužno. Surađuju sa fakultetima i regrutiraju studente, obučavaju ih. Stariji i iskusniji kolege kontinuirani vode i savjetuju.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 5**	Postoji formalizirani sustav mentorstva.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 6**	Mentorstvo je formalno za nove zaposlenike, pretpostavlja praćenje izvršavanja postavljenih ciljeva. Savjetovanje i pomaganje je sveprisutno, potiče se radi smanjivanja mogućnosti greške.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 7**	Mentorstvo je potrebno. „*Junior developer*“ ima svoga „*senior developera*“. Novi zaposlenici imaju formalno mentorstvo. Kasnije se mentorstvo „spontano događa“. Voditelji timova su mentori.							
EEA-MENTOR Q3TF16 **Slučaj 8**	Sustav mentorstva jako razvijen i formaliziran. Postoji *buddy* program za nove zaposlenike. Voditelji timova su uvijek i mentori. No, postoji projekt „biraj mentora“ u klopu kojega svaki zaposlenik može sam sebi izabrati mentora iz bilo koje domene poslovanja. Zaposlenici koji su posebno proaktivni pripremaju se mentorstvom *seniora* za upravljačku funkciju.							
ORG-PODUZEDUK	Poduzetnička edukacija							
Q2T494	NE	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 1**	Nema formalne poduzetničke edukacije. Ona je samostalan izbor zaposlenika.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 2**	Menadžment se poduzetnički educira. Inače se zaposlenici potiču na edukaciju bilo koje vrste, prema njihovoj želji. Takva je edukacija plaćena od strane organizacije. Smatra se važnim motivatorom.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 3**	Ne postoji poduzetnička edukacija.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 4**	Ne postoji poduzetnička edukacija. Smatra se kako nije potrebna. Radom se stječu poduzetničke vještine.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 5**	Zaposlenici se stalo educiraju prema vlastitim željama, ali i na zahtjev menadžmenta. Sve je plaćeno od strane organizacije. Rad s klijentima se smatra svojevrsnom poduzetničkom edukacijom.							

EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 6**	Internim radionicama održavaju se i poduzetničke edukacije, obrađuje se neformalno „poduzetnički sadržaj“.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 7**	Nema poduzetničke edukacije, ne organizirane i službene.							
EEA-PODUZEDUK Q3TF17 **Slučaj 8**	Samoinicijativno se vrši poduzetnička edukacija, inicirana od strane zaposlenika.							
ORG-RESURS	Ograničenost resursa							
Q2T495	3 ljud. poten. ograniča-vaju	2 resursi se mogu pribaviti ukoliko je projekt zanimljiv	3 ovisno o projektu i njegovoj rentabilno-sti	2 ljud. poten.	1 otvoreni za vanjske resurse i suradnje	2 resursi se mogu pribaviti iz vanjskih izvora, strateš. savez.	4 ljud. poten., infrastruktu-ra	2 koriste se fondovi
Q2T496	2 puno se ulaže u edukaciju i plaće	5 svaku god. novi proizvod	4 nedostaje ljud. poten. za provedbu svih ideja	4 ovisno o projektu	3 ograničeni ljud. poten.	4 ograničeni ljud. poten.	5 potiče se stalna inovacija	4 ograničeni ljud. poten. i vremenom
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 1**	Prilikom poduzimanja novih aktivnosti ograničeni su postojećim kapacitetima, prvenstveno ljudskim potencijalom. Nove se aktivnosti planiraju prema postojećim resursima, iako „nije strano“ koristiti vanjske suradnike.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 2**	Otvoreni za nova iskustva i nova tržišta. Ukoliko se projekt smatra zanimljivim i procjeni se isplativim, pribavljaju se resursi. To je svakodnevna praksa.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 3**	Ukoliko se projekt smatra zanimljivim i procjeni se isplativim, pribavljaju se resursi. Iako je uvijek prisutan manjak ljudskih resursa i ograničenost tehnologijom.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 4**	Ograničeni su ljudskim potencijalom, najveća zapreka većoj inovativnosti i diversifikaciji poslovanja.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 5**	Sve potrebne resurse mogu učiniti dostupnima, iako na tržištu „kronično“ nedostaje radne snage. Ljudski potencijal je jedino ograničavajući.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 6**	Nedostaje financijskih sredstava i ljudskog potencijala. Financije i ljudski potencijal vezani. „Ako imaš dovoljno sredstava možeš privući zaposlenike“. Međutim, partnerskim odnosima pokušava se nadoknaditi taj nedostatak.							
EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 7**	Smatraju kako su ograničeni ljudskim potencijalom i vremenom. Ljudi su najveća vrijednost. Nisu toliko potrebna financijska sredstva koliko ljudi i vrijeme. „Vrijeme košta“. No, dopušta se sloboda u radu i stavlja se vrijeme na raspolaganje za nove individualne projekte inicirane od strane pojedinaca.							

EEA-RESURS Q3TF4 **Slučaj 8**	Smatraju kako su ograničeni ljudskim resursima. Trenutno je to najveći problem.							
ORG-POTPORA	Potpora menadžmenta							
Q2T497	4	5	5	5	5	4	5	4
Q2T498	2	4	5	3	3	4	4	5
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 1**	Velika potpora menadžmenta inovaciji. Inovacija je nužna. Prema idejama klijenta stvaraju nova rješenja, nove proizvode. To je osnova poslovanja.							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 2**	Potpora je sveprisutna. Strateški cilj je razviti jedan novi proizvod godišnje.							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 3**	Vrijeme je uvijek ograničavajući faktor jer se radi na više projekata istovremeno. No, ograničenost vremenom i potiče kreativnost. Isti je stav menadžmenta.							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 4**	Menadžment podržava i nagrađuje inovativne inicijative zaposlenika. Rješavanje problema je imperativ uspješnog poslovanja, ono zahtijeva inovaciju. „Inovacija je svakodnevno potrebna.“							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 5**	Inovativnost je osnovna organizacijska vrijednost koja se stalno komunicira kao imperativ uspješnog poslovanja. „Sve je podređeno inovativnosti,“							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 6**	Inovativnost se promiče. Smatra se kako nisu postigli pune kapacitete zbog nedovoljne proaktivnosti i osobnog interesa zaposlenika.							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 7**	Menadžment jednom godišnje iznosi i pohvaljuje primjere dobre prakse. Potiče se kreativna, inovativna atmosfera. Ljudi su sami po sebi znatiželji i proaktivni. Odjel za ljudske potencijale pomaže u generiranju takvih ljudi unutar organizacije.							
EEA-POTPORA Q3TF9 **Slučaj 8**	Otvorenost, spremnost na suradnju i mentorstvo. Svaki ponedjeljak su sastanci gdje se potiče iznošenje ideja sa svrhom rješavanja problema							
ORG-PODRUČJE	Područje nove aktivnosti							
Q2T499	NE-nepotre-bno	NE-dovoljno posla u ovoj domeni	NE-nema potrebe	NE-nema resursa	DA	DA – ukoliko je isplativo	DA – ukoliko postoji potražnja	NE – ukoliko se „izađe“ previše iz domene gubi se strateška sigurnost
Q2T4991	2-široko definirana djelatnost	2 - djelatnost omogućuje kreativnost	3-nema vremena ni resursa za širenje	3-nema kapaciteta ni potrebe za širenje	3 – ne ide se van IT-a koje omogućava široko područje djelovanja	2 – široka domena poslovanja	2 – velike mogućnosti djelovanje unutar postojeće domene	2 – IT sektor podržava diversifika-ciju

EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 1**	IT omogućava slobodu djelovanja, „široko“ poslovanje. Nema ograničenosti.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 2**	Ne smatraju se ograničenima domenom poslovanja, uvijek otvoreni za suradnju. Samo područje djelovanja vrlo široko. Zaposlenici se ne osjećaju ni ugodno raditi izvan domene svoje stručnosti.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 3**	Trenutna domena poslovanja je dovoljno široka, nemaju kapaciteta ni vremena za daljnje širenje.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 4**	Nemaju kapaciteta ni potreba za širenje. Uska tržišna niša u kojoj su vodeći ponuđači. Nema resursa za kvalitetno širenje. „Drže se provjerenih stvari“.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 5**	Rade ciljano i specijalizirano. Ne smatraju to nedostatkom ni ograničavajućim faktorom. Velika mogućnost raznovrsnog djelovanja unutar postojeće domene.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 6**	Smatraju kako nisu ograničeni postojećom domenom poslovanja koja je vrlo široka. Ukoliko se ukaže dobra prilika spremni su i za pothvate koji „spadaju“ u druge poslovne sfere.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 7**	Smatraju kako nisu ograničeni domenom poslovanja. „Rade ono u čemu su dobri, što znaju“. Unutar IT sektora, domene softvera, potiče se radna raznovrsnost. „Ako je sve ok nema potrebe za nečim drugim“.							
EEA-PODRUČJE Q3TF5 **Slučaj 8**	Drže se svog *„core business-a*“. Nema kapaciteta ni znanja za nečim drugim. Iako postoji širok spektar djelovanja unutar postojeće domene. Pojedinci se potiču za „razmišljanje izvan okvira“ i to se onda putem fondova eksterno realizira.							
ORG-INOVP	Razvoj novih proizvoda							
Q2T4992	sekundarna - primarna je kvaliteta i zadržavanje postojećih klijenata	primarna	primarna	sekundarna - zadovoljstvo postojećih klijenata postojećom uslugom primarno	primarna	primarna	primarna	primarna – potreba tržišta za stalnom inovacijom
STRATSAVEZ Q2T5								
ORG-STRATSAVEZ	Korištenje strateških saveza							
Q2T51	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Q2T51a, b, c, d, e, f, g, h	a, b, d, e, f, g, h	b, d, e, f	b, e, f, g, h	b, f, h	a, e, f	d, f, h	b, d, e, f, h	a, b, d, e, g, h
Q2T52	20	8	15	6	20	8	10	50
ORG-SURODNOS	Oblik suradničkih odnosa							
Q2T53a, b,	a form.,	a form.,	a form.,	a form.,	a form.,	a form.,	a i b form., neform.	a i b form. i neform.

Q2T54	NE	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE
Q2T55	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Q2T55a, b	a – vještine zaposl., tehnički i upravljački sustavi	a i b – većinom vještine zaposl.	a – vještine zaposl.	a- vještine zaposl.	a- tehnički i upravljački sustavi	a i b- vještine zaposl. i fizički resursi, tehnologija	a- vještine zaposl., tehnički i upravljački sustavi	a- vještine zaposl.
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 1**	Strateški savezi su nužni. Bez umrežavanja se ne može. „Koriste“ vanjske dionike, i oni „koriste“ njih. Dolazi do razmjene znanja i iskustava. Zajednički se radi na projektima. Zajednički rješavaju problemi.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 2**	Strateški savezi su nužni. Intenzivna interakcija. Razmjena znanja i vještina, tehnologija. Takve aktivnosti doprinose osobnom i organizacijskom razvoju.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 3**	Strateški savezi su potrebni radi rasta i razvoja organizacije, ali i lakšeg obavljanja svakodnevnih zadataka. Uslijed suradničkih odnosa dolazi do razmjene zaposlenika, a samim time i do razmjene znanja i iskustva.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 4**	Strateški savezi postoje, no u takve je suradničke odnose većinom uključena uprava.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 5**	Mreža partnera postoji. Zaposlenici sudjeluju u konkretnim pothvatima i edukacijama koje su dvosmjerne. Postoji suradnja, razmjena i sinteza tehnologije i znanja.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 6**	Partnerstvo i suradnja je nužno. Na taj način dolazi do razmjene resursa, prvenstveno tehnologije, ali i znanja i vještina.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 7**	Postoje partnerski odnosi i intenzivna interakcija. Dolazi do razmjene ljudi i do razmjene znanja i iskustava.							
EEA-STRATSAVEZ Q3TF20 **Slučaj 8**	Partnerski odnosi su brojni, formalni i neformalni. Smatraju se jako korisnima. Interaktivno se radi na izgradnji odnosa i korištenju organizacijskih snaga partnera. Savezništvo se smatra najučinkovitijim načinom ostvarivanja konkurentske prednosti.							
FORMKONTR Q2T6								
ORG-FORM	Formalni postupci novih aktivnosti							
Q2T61, Q2T62, Q2T63, Q2T64	NE, NE, NE, DA	DA, DA, DA, DA intranet	DA, DA, DA, DA portal za bilježenje i praćenje	NE, NE, NE, DA	DA, DA, DA, DA	DA, DA, DA, DA interni softver	DA, NE, DA, DA	DA, DA, DA, DA interni softver

ORG-CILJREZULT	Definiranje ciljeva i rezultata							
Q2T65a, b, c, d	a	a, b, c i kadrovi	a i utjecaj na organiza-ciju	a i b	a, b, c	a, b, c	a i b	a, b, troškovi
ORG-PROCJ	Okvir za procjenu uspjeha							
Q2T66	NE	DA	DA - *„brainsto-rming“*	NE	DA	DA - intranet, finan. procjena	DA	DA
ORG-IZVJ	Izvještavanje							
Q2T67	DA- bilješke u intranetu	DA – intranet	DA	DA	DA	DA - intranet	DA	DA
ORG-EVIDREAL	Evidencija realizacije ideja							
Q2T68	NE	DA	DA	DA – sastanci, izvješća	DA	DA	DA	DA
ORG-PRIDONUSPJEHNOVA	Doprinos uspjehu inovativnih aktivnosti							
Q2T69	3	5	4	4	5	2 - što je manje formalne kontrole veća je kreativno-st	3	4 - za velike projekte da, za male ne
ORG-POTICAJNOVA	Poticaj inovativnim aktivnostima							
Q2T691	3	3	3	4	2	2	2	2
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 1**	Svaki dan se postave zadaci i bilježi se njihova provedba, radi klijenta (fakturiranja). Za to se bilježenje koristi interna aplikacija. To je princip rada, radi organizacije. No, ne postoje formalni postupci prikupljanja, evaluacije i usvajanja ideja.							
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 2**	Za svaki projekt se određuju faze i postavljaju zadaci. Zadaci su i vremenski i resursno određeni. Sve se interno bilježi i nadzire intranetom. Kroz takve interne procedure prati se cijeli projekt. „dodaju“ se sati ukoliko je potrebno. Sve se prati. Sve je transparentno. U svakom trenutku svatko je upućen u bilo koji dio posla, projekta.							
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 3**	Prisutna formalna kontrola radi lakšeg planiranja i organiziranja.							
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 4**	Formalna kontrola provodi se kroz interni sustav izvještavanja i tjedne sastanke. No, to se odnosi na fazu provođenja nove aktivnosti. Za prikupljanje, evaluaciju i usvajanje ideja nema formalnih procedura. Za te je aktivnosti uglavnom odgovorna uprava. Formalna kontrola, tj. njezini rezultati su prilika za raspravu.							
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 5**	Intranet i agilna projektna metodologija omogućava standardiziranost i kontrolu. Povećava se produktivnost i funkcionalnost. Međutim, nužna je kreativnost u samom provođenju pojedinih aktivnosti potrebnih za izvršenje projekta. Postoji određeni stupanj samostalnosti. Svakodnevnim sastancima također se provodi svojevrsna evidencija, kontrola.							

EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 6**	Internim portalom se sve koordinira i evidentira. Tjedno se održavaju sastanci voditelja timova na kojima se sve aktualnosti komentiraju i po potrebi razrađuju nove aktivnosti, rješavaju problemi.
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 7**	Internim softverom pomaže da se svakodnevna neformalna komunikacija formalizira. Njime se sve bilježi, formalizira.
EEA-FORMKONTR Q3TF18 **Slučaj 8**	Internim softverom je sve regulirano. Takav se sustav rada smatra nužnim. Radi transparentnosti i procjene rezultata, učinkovitosti ostvarivanja ciljeva. Zaposlenici smatraju kako interna kontrola koju osigurava softver potiče razmjenu informacija i predlaganje novih ideja.

Prilog 8. Matrica organizacijskih faktora prerađivačkih poduzeća

ORG Q2	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
SKENOKRUŽ Q21								
ORG-SKENOKRUŽ	Skeniranje							
Q211	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
ORG-FORM	Formalnost skeniranja							
Q212a, b	b neform. – razgovor pretežito	b neform,	b neform.	b neform.	b neform.	b neform.	a i b neform. i form. – rade unutarnje periodične analize	b neform. – promatra-nje trendova, intuicija
ORG-INFO	Izvori informacija							
Q213a, b	a i b interni (više) i eksterni	a i b interni i eksterni-više, poslovni partneri	b eksterni-dobavljači, poslovni partneri, posrednici	a i b interni i eksterni	b eksterni – konkurencija (suradnja), poslovni partneri, dobavljači	a i b eksterni prvenstveno, ali i interni	a i b interni i eksterni	a i b interni i eksterni – svi dostupni izvori
ORG-HIJERAR	Provođenje skeniranja (hijerarhijske razine)							
Q214	vlasnik intenzivno, ali i ostali dionici - spontano	vlasnik i zaposlenici u manjem obujmu – na svoju inicijativu	menadž. uglavnom, ali i voditelji org. jedinica u suradnji sa svojim timovima – prodajno osoblje	menadž. i prodaja - direktni kontakt s korisnikom – čak intenzivni-je od menadž.	menadž.	vlasnik	većinom voditelji prodaje i nabave – vezano više uz posl. funkcije, org. jed.	vlasnik
ORG-KANAL	Kanali informacija							
Q215a, b	a osobni pretežito – usmeni i telefonski razgovori	a osobni – pretežno usmeni razgovor	a osobni – najviše inform. se dobiva od prodavača koji su u kontaktu s krajnjim korisnikom	a osobni pretežito	a osobni	a i b uglavnom osobni, ali i neosob. – HGK, drvni klasteri	a i b osobni i neosob.	b više neosob.
ORG-OKRUŽ	Faktori okružja							
Q216a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k	a, c, d, f, h	c, d, i	a, c, d, h	a, c, d, f, h,	a, c, d, g,	a, c, d, g, h, i, j	a, c, d, g, h	a, d, e, h, i
ORG-IND	Faktori industrije							
Q217 a, b, c, d, e	a, b, e	b, c, e	a, b, e	a, b, e	a, b, e	a, b, e	a, b, e	c, e

ORG-INTEN	Intenzitet skeniranja							
Q218	4	3	3	3	3	3	4	2
EEA Q3F								
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 1**	Situacija u okružju se prati spontano i neformalno od strane svih zaposlenika. Sve se komentira i o svemu se otvoreno raspravlja. No, vlasnik nije previše otvoren za razmišljanja radnika o percepciji okružja.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 2**	Potiče se analiza stranih tržišta na kojima rade i implementiranje njihovih dobrih praksa, sve koordinira vlasnik.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 3**	Situacija u okružju se prati spontano i neformalno od strane svih zaposlenika. Posebno su za promatranje okoline zaduženi voditelji. Prodajno osoblje se kontinuirano potiče na prikupljanje informacija. Oni su u direktnom kontaktu s potrošačima. Vlasnik sve prikupljene informacije analizira.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 4**	Spontano svi provode analizu okružja, neformalnim razgovora prikuplja se najviše informacija. Najviše i planirano analizira okružje sektor prodaje jer to vlasnik zahtjeva.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 5**	Zaposlenici se ne smatraju uključenima u skeniranje okružja. Jedino prikupljaju ciljno informacije za potrebe provođenja određenog projekta.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 6**	Vlasnik je odgovoran za skeniranje okružja. Zaposlenici uglavnom prigovorima daju informacije o dobavljačima, kooperantima, konkurenciji i ostalim faktorima mikro okružja.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 7**	Svi zaposlenici promatraju aspekt okružja „koji se njega tiče“. To je nužno. Iako menadžment intenzivnije sve promatra i prikuplja informacije od svih zaposlenika unutar pojedinih odjela i sukladno njima donosi odluke. No, vlasnik određuje način skeniranja okružja i upravlja prikupljenim informacijama.							
EEA-SKENOKRUŽ Q3F19 **Slučaj 8**	Vlasnik je primarno odgovoran za informiranje o prilikama u okružju. Iako se svaki zaposlenik slobodno uključuje u takve aktivnosti, sukladno svojim željama i osobnosti.							
ORGVRIJ Q22								
ORG-ORGVRIJ	Organizacijske vrijednosti							

Q221a	a) kvaliteta, vodstvo	a) agilnost, raznovrsno-st, izvrsnost	a) dosljedno-st, kvaliteta, dobar omjer kvalitete i cijene	a) zeleni trendovi, transparent nost, društveno odgovorno poslovanje	a) persona-lizirana ponuda, zadovolja-vanje specifičnih želja, zeleni trendovi, društveno odgovorno poslovanje	a) dosljedno-st, poštenje, kupac na prvom mjestu, odnos zadovo-ljstva	a) diferencija-cija, široki asortiman, kvaliteta, zeleni trendovi	a) jedinstve-nost, autohto-nost, raznovrsno-st ponude, „*made in Croatia*“, ručni rad, društveno odgovorno poslovanje, zeleni trendovi
Q221b	b) otvorena komunika-cija, podrška, pomoć u svakodnev nim životnim problemi-ma, edukacije, multidisci-plinarnost	b) briga, povjerenje, rješavanje osobnih problema financij-skom pomoći i osobnom podrškom	b) prisnost, briga, poštovanje, povjerenje	b) briga za svakog zaposleni-ka, odgovorno-st, povezanost ,interakcija	b) zaposlenici su postali rijedak resurs, pridaju si velika prava, a izbjegavaju obaveze i proaktivno-st, radi se na stjecanju osjećaja odgovorno-sti	b) sigurnost, poštivanje standarda zaštite na radu, olakšava-nje posla dostupnom tehnolo-gijom, briga	b) otvorena komunika-cija, poticanje eksperime-ntiranja, učenje na greškama, uvažavanje	b) briga za zaposleni-ke i lokalnu zajednicu
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 1**	Zaposlenicima je nepoznata misija i vizija. Organizacijska kultura i atmosfera predstavljaju vrijednosti koje percipiraju radnici. Jasno se ne komuniciraju. Vlasnik ne komunicira dugoročne planove zaposlenicima.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 2**	Zaposlenicima je nepoznata misija i vizija i vezane organizacijske vrijednosti.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 3**	Zaposlenicima su poznate strateške vrijednosti koje se promiču u svakodnevnoj neformalnoj komunikaciji i dogovorima te na formalnim sastancima. Osobno se mogu na profesionalnoj razini poistovjetiti s tim vrijednostima. Izvrsnost je temelj poslovanja na individualnoj i organizacijskoj razini.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 4**	Zaposlenicima nije poznata misija i vizija.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 5**	Zaposlenici nisu upoznati sa vrijednostima organizacije. Smatraju taj pojam apstraktnim.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 6**	Zaposlenici nisu upoznati sa strateškim vrijednostima organizacije.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 7**	„Potrošač je u fokusu, potrošač je najveća vrijednost“. Zaposlenici se ponose proizvodima svoje organizacije, njihovom kvalitetom i učinkom na zdravlje.							
EEA-ORGVRIJ Q3F11 **Slučaj 8**	Koncept organizacijskih vrijednosti je nepoznat zaposlenicima. Na poticaj istraživačice, i uz objašnjenje koncepta vrijednosti u organizacijskom kontekstu, vrijednosti poistovjećuju s društveno odgovornim poslovanjem, doprinosom zajednici. Navedene su vrijednosti važne zaposlenicima.							

ORG-STAVNOVP	Stavovi menadžmenta o razvoju novih proizvoda							
Q222	potiče se kreativnost i proaktivnost – uz minimalna sredstva želi se izvući maksimalno	nije nužno za opstanak ali tome se teži zbog diferencijacije	potrebna zbog personalizi-rane ponude – usmjereni željama potrošača	nema puno mogućnosti za velike inovativne pothvate, manje modifikacije se stalno provode radi diferencijacije	potrebna radi zadovoljavanja želja kupaca – suradnja s fakultetima radi novih sintetskih materijala i rješenja	najvažnija je produktivnost, inovacija u službi povećanja produktivnosti	potiče se radi opstanka na tržištu	misija i vizija
ORG-STAVPOSLPOT	Stavovi menadžmenta o novim poslovnim pothvatima							
Q223	izrazito se potiče, trenutno predstavlja veliko opterećenje s obzirom na postojeće kapacitete	loše dosadašnje međunarodno iskustvo, visoki standardi, kulturološke razlike, ali se tome teži radi globalne utakmice	širenje u smislu novih proizvodnih pogona i prodajnih jedinica – prema potražnji tržišta	do sada nije bilo potrebe, nedostatak resursa	širenje na međunarodna tržišta	ne šire se prebrzo i kapitalno zahtjevno, nedavno otvorena nova pilana	trenutno nije potrebno – resursno zahtjevno	vizija
OTVORKOM Q23								
ORG-ODNOS	Prisnost odnosa							
Q231	5	5	4	5	4	4	4	4
Q232	NE ovisi o osobnosti pojedinaca, ali općenito NE	DA poštovanje prema nadređenima	DA priroda posla zahtijeva odnos podređeni-nadređeni	NE nema stroge hijerarhije, odnosi ovise o osobnosti zaposlenika	DA poštovanje prema vlasniku, odnos podređeni/ nadređeni	DA poštovanje prema vlasniku i nadređenome	NE razlike ovise o osobnosti	DA ali minimalno, uglavnom poštovanje prema vlasniku
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 1**	Potiče se neformalno druženje jednom tjedno nakon posla između voditelja i radnika. Zbog trenutne preopterećenosti radnika takva druženja nisu inovativno produktivna. Međutim, na takvim se druženjima radnici zbližavaju. Jadaju se, tješe se, „kukulele“. Voditelji takve sastanke doživljavaju vrlo osobno i osjećaju odgovornost za rješavanje problema. Doživljavaju se psiholozima.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 2**	Svaki petak se druže nakon radnog vremena „uz pivu“. Potiču se prijateljski odnosi, otvorenost. Vlasnici sudjeluju u neformalnom druženju. Radnici se privatno druže, žive u malom mjestu. Nekada su takvi prisni privatni odnosi loši u poslovnom kontekstu, zaposlenici “pokrivaju“ jedni druge u pozitivnim i negativnim poslovnim aspektima.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 3**	Odnosi unutar organizacije ovise o funkcijskim jedinicama i generacijskoj pripadnosti, ne hijerarhiji. Svi se poštuju i uvažavaju. Potiče se neformalno druženje svih zaposlenika barem jednom godišnje. Neformalna atmosfera.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 4**	Vlasnik potiče neformalna druženja nekoliko puta godišnje. Odnosi su neformalni, prisni i otvoreni. Radnici su po mentalitetu dosta slični, potječu iz iste sredine.							

EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 5**	Odnosi unutar organizacije ovise o organizacijskim odjelima koji su prilično zatvoreni. „Svatko se drži svoga“. No, odnosi među odjelima su prijateljski jer zaposlenici dolaze iz male sredine gdje se svi međusobno poznaju.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 6**	Odnosi između zaposlenika su prisni jer se međusobno privatno druže. No, postoji poštovanje prema nadređenome i posebno prema vlasniku.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 7**	Odnosi među zaposlenicima su prisni i otvoreni, neformalni. Ne razlikuju se ovisno o hijerarhijskoj razini nego o osobnosti pojedinca. Prisutno je izrazito poštovanje prema vlasniku.							
EEA-ODNOS Q3F13 **Slučaj 8**	Odnosi među zaposlenicima su prisni i otvoreni, neformalni. Ne razlikuju se ovisno o hijerarhijskoj razini nego o organizacijskim jedinicama i osobnosti pojedinaca. Pravilnikom o radu štiti se svaki pojedinac. Sigurnost rada, ugodna atmosfera. Vlasnik potiče neformalno druženje radnika nekoliko puta godišnje.							
ORG-KOMUN	Način i vrsta komunikacije							
Q233a, b	a i b form. kom. češća – zbog praćenja i planiranja iako mentalitet nameće neform. kom.	a i b neform. kom. prevladava, iako se vodi pisana evidencija operativnih procesa	a i b sve je češća form. kom. jer mora postojati pisani trag, ali poželjna neform. kom. radi kreativnog procesa	a i b češća neform., ali kod planiranja i dogovaranja pisani trag mora ostati - *mail*	a form. – sve po radnom nalogu, vodi se evidencija radnih zadataka za koju je odgovoran poslovođa	a form. kom. nužna, svako jutro se održavaju sastanci, pišu radni nalozi, sve se evidentira pismeno	a i b neform. kom. češći oblik, kada su uključeni vanjski dionici potrebna form. kom.	b većinom neform. oblici – kada su uključeni partneri potrebna form. kom.
Q234	otvorena rasprava izražena – preizražena – nekada kontraproduktivna	otvorena rasprava svakodnevna – pretjerana – gubitak vremena – nesporazumi- svađe	intenzivna – korisno, ali treba upravljati tim procesom	otvorena rasprava svakodnevna i intenzivna	otvorena rasprava prisutna, ali često neproduktivna	vlasnik obilazi radnike svakodnevno i tada dolazi do rasprave koju često potiče vlasnik	otvorena rasprava nužna radi uspjeha svakog pothvata – ali treba ju kontrolirati	otvorena rasprava je dio org. kulture, potiče se, ali ovisi o osobnosti pojedinaca
Q235	5	5	5	5	5	3	5	4
Q236	DA prisutan odnos nadređeni/ podređeni, poštovanje prema vlasniku	DA poštovanje, ali otvoren pristup	DA priroda posla zahtijeva jasno delegiranje odgovornosti koje utječe na odnose i komunikaciju	NE jedino poštovanje prema vlasniku	DA razlike ovisno o razini odgovornosti	DA linijski je proizvodni proces, nema vremena za komunikaciju, ona se razlikuje ovisno o radnim zadacima za koje su zaposl. zaduženi	NE prilično neform. kultura	DA između proizvodnje i viših funkcija, zadrška, ovisno o pojedincu

EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 1**	Potiče se formalnim instrumentima slobodna i otvorena komunikacija. Formalni tjedni sastanci i tjedna neformalna druženja između voditelja i radnika. Problemi se iznose na sastancima i svakodnevno voditeljima ljudskih resursa. Koordinacija formalne i neformalne komunikacije. Nedostaje otvorena i poticajna komunikacija između vlasnika i ostalih dionika.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 2**	Unutar organizacije komunikacija je otvorena. Radnici slobodno i otvoreno komuniciraju među sobom i prema vlasnicima, menadžmentu. Nekada veliki obujam otvorene rasprave akumulira previše vremena, a ne pridonosi produktivnosti i inovativnosti. Međutim, postoji „doza“ poštovanja prema vlasnicima.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 3**	Komunikacija je spontana i otvorena. Infrastrukturno su povezani svi odjeli i vezane poslovne funkcije što olakšava neformalnu komunikaciju, no iza svakog neformalnog dogovora i iznesenog operativnog plana mora postojati pisani trag.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 4**	Komunikacija je uglavnom usmena i neformalna. Vrlo su fleksibilni i neposredni.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 5**	Komunikacija je otvorena i pretežito neformalna iako postoje radni nalozi i svaku je aktivnost potrebno evidentirati. No, komunikacija se razlikuje ovisno o odjelima. Proizvodnja i skladištenje su dislocirani. Ne sudjeluju u strateškim procesima organizacije i razvoju novih aktivnosti.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 6**	Komunikacija je otvorena zbog prijateljskih odnosa. Svi se međusobno osobno poznaju. No, formalnost komunikacije je bitna zbog poštivanja standarda. Sve se mora evidentirati, zapisati. Sve se radi po radnom nalogu. Strogi standardi.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 7**	Komunikacija je otvorena i interaktivna. Uglavnom je neformalna zbog organizacijske kulture. Jedino kada su uključeni vanjski dionici inzistira se na formalnosti.							
EEA-KOMUN Q3F12 **Slučaj 8**	Komunikacija je otvorena i neformalna, ali dosta se razlikuje ovisno o organizacijskim jedinicama. Proizvodnja ne sudjeluje na uobičajenim tjednim sastancima. Nemaju priliku „doći do izražaja“. Pokušavaju unaprijediti formalnost komunikacije jer je nužna kako bi rad bio produktivan.							
ORGPOT Q24								
ORG-TIM	Rad u timovima							
Q241	5	5	5	5	3- ovisno o projektu	3	4-ovisno o projektu	5
Q242	DA potrebno radi procesa proizvo-dnje	DA projektni timovi – povezanost potrebna radi finalnog proizvoda	DA kada se radi na novom projektu svi odjeli moraju blisko surađivati	DA priroda proizvo-dnog procesa to zahtijeva	DA potrebna suradnja radi kvalitetnog završnog proizvoda	DA nužno za obavljanje određenih zadatka	DA uvijek	DA proizvodni proces zahtjeva povezanost
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 1**	Timski rad je nužan, odjeli su timovi. Odjeli ovise jedni o drugima. Takva je „priroda“ proizvodnog procesa, projektno orijentirani. Trenutno se radi na 4 različita projekta. Timovi se isprepleću ovisno o potrebama pojedinog projekta.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 2**	Prisutan je timski rad. Vlasnici često mijenjaju članove tima kako bi postigli najproduktivniju kombinaciju. Često se savjetuju i s voditeljima radi najoptimalnije kombinacije, sukladno osobnosti i stručnosti radnika. Voditelji su izvori informacija vlasniku. Na njih se „poprijeko gleda“.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 3**	Timski rad je nužan kako bi proizvodnja bila produktivna.							

EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 4**	Timski rad je nužan radi načina proizvodnje. Timovi se u proizvodnom procesu „nadovezuju“.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 5**	Ovise jedni o drugima. Timovi su funkcijski. Ovise o odjelima, tj. poslovnim funkcijama koje se nadovezuju, ali previše ne isprepleću.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 6**	Timski rad je nužan zbog zahtjeva proizvodnog procesa. No, timovi se funkcijski. Strogo podijeljen posao, ali postoji sloboda dogovora sudjelovanja u pojedinom timu.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 7**	Radni zadaci se „preklapaju“. Svaki pojedinac je upućen u svaki aspekt posla. Ovisni su jedni o drugima. „Pokrivaju se“.							
EEA-TIM Q3F14 **Slučaj 8**	Proizvodni proces zahtjeva suradnju.							
ORG-ORGJED	Razmjena ideja							
Q243	DA predlažu, ovisi o njihovoj volji	DA nekada kontrapro-duktivno jer nisu kompeten-tni za određeno područje – svađe	NE svi su stručni za svoj dio posla i drže se svoje domene uglavnom – ali surađuju	NE uglavnom se drže svog područja, ali moraju surađivati i „pokrivati“ jedni druge, upoznati sa svim operativni m procesima	NE svatko se drži svog područja rada, svoje domene, ali međusobno surađuju	NE svatko ima svoju ulogu i svoje zadatke, jasno su definirane obveze i prava	DA iako je svatko stručnjak za svoje područje i za obavljanje određenih procesa potrebno specijalizi-rano znanje	NE ograđuju se i drže svog područja rada, svoje domene odgovorno-sti
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 1**	Svi odjeli međusobno interaktivno komuniciraju, posebice ako se uoče greške. Jednom tjedno se odvija službeni sastanak voditelja, poslovođa i radnika, iznose se svi problemi i predlažu rješenja.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 2**	Često se mijenjaju članovi timova koji su multifunkcionalni, potrebni stručnjaci iz različitih područja. Samim time se zaposlenici osjećaju slobodnima predlagati ideje koje nisu njihovo područje rada. Međutim, zbog otvorenosti komunikacije osjećaju slobodu kritiziranja tuđeg posla. Što je izvor sukoba. Konstruktivni prijedlozi pretežito dolaze od voditelja i iskusnijih zaposlenika koji se organizacijski uvažavaju.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 3**	Svi odjeli međusobno interaktivno komuniciraju. Takvo je djelovanje nužno za odvijanje poslovnog i proizvodnog procesa. Manja je organizacija i odjeli međusobno intenzivno suradnju. Stalno interaktivno komuniciranju u predlaganju i provedbi novih aktivnosti. Potrebno je multidimenzionalno znanje za poduzimanje novih pothvata.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 4**	Svi odjeli međusobno interaktivno komuniciraju u rješenju problema. No, konačnu odluku donosi vlasnik. On i inicira sve nove aktivnosti.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 5**	Uglavnom su inženjeri i vlasnici odgovorni za iniciranje i provedbu inovativnih aktivnosti. Međusobno se dogovaraju i intenzivno surađuju. Kada je potrebno traže pomoć vanjskih stručnjaka. Često se surađuje s fakultetima.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 6**	Dvije su osobe uz vlasnika odgovorni za strateške i operativne planove i nadzor svih aktivnosti. Oni svakodnevno neformalno komuniciraju sa svim zaposlenicima i na taj način dolaze do informacija te implementiraju njihove sugestije s ciljem poboljšanja poslovnog procesa i samim time produktivnosti koja je vezana uz inovativnost. „Produktivnost je jamstvo sredstava potrebnih za inovativnost, a inovativnost je potrebna radi povećanja produktivnosti i stvaranja dodane vrijednosti.“							

EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 7**	Sve organizacijske jedinice uključene su u razvoj, pripremu i provedbu inovativnih aktivnosti. To je nužno radi tržišne učinkovitosti.							
EEA-ORGJED Q3F3 **Slučaj 8**	Potiču se sugestije drugih odjela unutar organizacije jer se smatra da je svakom problemu i projektu potrebno pristupiti s različitih aspekata. Uključivanje ovisi o osobnosti pojedinca. Iako prevladava sloboda, poticaj i uvažavanje prijedloga kolega iz svih organizacijskih jedinica. Međutim, svatko je svjestan svoje obaveze i svojih radnih zadataka, svoje radne domene. Jasno delegirana odgovornost.							
ORG-UMREŽ	Umreženost organizacije							
Q244	5	3 „rad na terenu“ i otežava intenzivno povezivanje	3 svaki odjel funkcionira zasebno, ali se voditelji okupljaju na sastancima i svi dionici slobodno komuniciraju	5	3 povezanost unutar odjela, organizacijskih razina, projektnih timova	2 linijski proizvodni proces, odvojeni pogoni	5 organizacijskom kulturom promiče se otvorenost i neformalnost	3 želja, ali je proizvodna funkcija prilično izdvojena, ne pokazuju ni želju za sudjelovanjem u svim aktivnostima
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 1**	Zbog brojnosti projekta na kojima svi sudjeluju, organizacija je izrazito umrežena.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 2**	Organizacija je umrežena zbog čestog „rotiranja“ članova timova i prijateljskih odnosa među njima. Iako su timovi dislocirani zbog rada na terenu. Vlasnik sa svima interaktivno komunicira. Koordinira rad različitih timova i povezuje ih.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 3**	Prisutne zasebne domene poslovanja unutar organizacije objedinjene u odjele, no vlada slobodan protok informacija zahvaljujući svakodnevnoj interakciji s vlasnikom.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 4**	Usprkos dislociranosti vlasnik je prisutan na svim lokacijama i on povezuje sve poslovne funkcije.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 5**	„Svatko se drži svoga dijela posla“, ali ovise jedni o drugima. Dislociranost i razlike u razini stručnosti otežavaju umrežavanje. Vlasnik sve nadgleda, o svemu informira.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 6**	Proizvodni proces je linijski, iako su svi povezani i ovisni jedni o drugima odjeli su odvojeni. Vlasnik je poveznica.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 7**	Organizacijska struktura je plitka, sve je umreženo. Nastoji se posao organizirati tako da su svi uključeni u svaki segment posla, osim segmenata koji zahtijevaju specifično obrazovanje i specifične vještine.							
EEA-UMREŽ Q3F15 **Slučaj 8**	Organizacijska struktura je umrežena. Iako još „postoji prostora“ za umrežavanje. Posebice proizvodne funkcije s ostatkom organizacije.							

ORG-RASPKONTR	Raspon kontrole							
Q245	4 umjereno uzak raspon kontrole – radi prirode proizvo-dnog procesa – svaka radna skupina ima svog voditelja i poslovođu	2 široki raspon kontrole – teže se delegira odgovorn. – radnici nisu spremni preuzeti odgovorn.	4 umjereno uzak raspon kontrole – svaki odjel ima svog voditelja	2 širok raspon kontrole – vlasnik ima veliki utjecaj i kontrolu	2 svaki tim ima voditelja, iako vlasnik ima odlučujuću upravlja-čku ulogu	1 izrazito široki raspon kontrole, vlasnik donosi sve odluke i odgovoran je gotovo za sve upravljačke procese	4 svaka org. jed. ima svog voditelja koji je odgovoran vlasniku	2 široki raspon kontrole
ORG-UPTROŠ	Sloboda upravljanja troškovima							
Q246	3 u okviru budžeta	2 moraju tražiti odobrenje	1 sve unaprijed isplanirano i dogovore-no, treba se sve zajednički dogovarati ako su potrebne izmjene	4 budžet postoji, ali se slobodno raspoređuje voditelj brine o nabavi materijala i sl.	1 vlasnik o svemu odlučuje	3 vlasnik mora sve odobriti	4 budžeti su fleksibilni, stručnjaci za svoje područje iznose planove i raspore-đuju troškove	3 ovisi o projektu – vlasnik mora odobriti troškove
ORG-RADVREM	Fleksibilnost radnog vremena							
Q247	NE priroda posla ne dozvoljava, zaposlenici interno dogovaraju raspored smjena	NE zbog prirode posla nije moguća velika fleksibilno-st- radnici se interno dogovaraju	NE radno vrijeme je od 8:00 do 16:00, prekovre-meni se sati plaćaju	NE fiksno radno vrijeme, dogovaraju se radnici interno o smjenama	NE fiksno radno vrijeme-takva je priroda posla	NE priroda proizvo-dnog procesa to ne dozvoljava	NE ovisno o radnim zadacima, većinom potrebno prisustvo na radnom mjestu, ovisni o infrastru-kturi	NE vezani uz infrastru-kturu
ORG-VREMCILJ	Ograničenost vremenskim ciljevima							
Q248	5 vrijeme je trošak	2 bitno da se posao kvalitetno obavi, visoki standardi koji apsorbiraju vrijeme	4 vrijeme je novac – potrebno radi produkti-vnosti	3 važan persona-lizirani pristup i kvaliteta	4 moraju se pridržavati zadanih rokova	4 mora postojati vremenski plan i držati se rokova	3 ovisno o projektu, vezani uz sezonu	4 mora postojati ograničeno -st radi zahtjeva tržišta
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 1**	Vremenski ograničeni, izrazito, zbog potreba klijenta. No, na velikim projektima se često „probijaju“ rokovi. Ne stiže se zbog manjka radnika.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 2**	Vremenski ciljevi su rijetko fiksno zadani jer zaposlenici rade paralelno na više projekata. Postoje rokovi, ali se često „probijaju“. Nema vremena za sve. Cilj je odraditi projekt u najkraćem roku.							

EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 3**	Vremenski ograničeni zbog sezonalnosti poslovanja.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 4**	Vremenski ograničeni, sukladno zahtjevima i narudžbama klijenata.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 5**	Vremenski ograničeni. Ukoliko se ne poštuju rokovi gubi se novac i povjerenje klijenata.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 6**	Vremenski ograničeni. Ukoliko se me poštuju rokovi gubi se posao.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 7**	Ne mogu se određivati fiksni rokovi. Bitna je kvaliteta i ispravnost proizvoda. Vrijeme nije ograničavajući faktor, za kvalitetan proizvod potrebno je vrijeme. Inovativne aktivnosti nisu uvjetovane vremenskim rokovima.							
EEA-VREMCILJ Q3F7 **Slučaj 8**	Postoje vremenski okviri poslovnih aktivnosti. Vremenski rokovi se zajednički dogovaraju i očekuje se njihovo poštivanje jer su sve aktivnosti vezane, završetak jednog posla pretpostavka je početka drugoga.							
ORG-PLAN	Samostalnost u planiranju							
Q249	4 potiče se kreativnost i proaktivnost	4 moraju slijediti utvrđene procedure, no projektna organizacija koja pretpostavlja rad na više projekata istovremeno zahtijeva slobodu	3 menadžment radi plan operativnih procesa i koordinira timove, imaju samo kreativnu slobodu koja je sukladna zadanom planu	4 radnici unutar okvira sami određuju i obavljaju radne zadatke, potiče se kreativnost uz dogovor sa vlasnikom	4 inženjeri sami planiraju projekt u dogovorenim okvirima	2 mora se poštivati unaprijed dogovoreni plan – mogući odmaci uz dogovor s vlasnikom	4 stručnjaci u svom području - znanje im omogućava djelomičnu samostalnost	3 ovisi o pojedincu, vlasnik koordinira radne zadatke
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 1**	Imaju potpunu slobodu samostalnog planiranja i provođenja nove aktivnosti. Ograničeni su samo financijskim i vremenskim faktorom.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 2**	Voditelji imaju slobodu koordiniranja, delegiranja zadataka i sastavljanja timova.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 3**	Postoje formalne procedure koje se prate, iako se zbog djelatnosti poslovanja cijeni kreativnost.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 4**	Zaposlenici smatraju kako imaju veliku slobodu i prostor za kreativnost usprkos certifikatima i operativnom planu koji se mora izvršiti. Ograničeni su jedino vremenskim i financijskim planom.							

EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 5**	Zaposlenici smatraju kako imaju veliku slobodu u planiranju i provođenju novih aktivnosti. Oni osmišljavaju idejna rješenja i određuju način njihove provedbe. Menadžeri i vlasnik samo upravljaju resursima.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 6**	Zaposlenici nemaju veliku slobodu planiranja i provođenja novih aktivnosti. Moraju se poštivati procedure, standardi. Sve se evidentira, procesuira. Strogi protokoli omogućuju sigurnosti na radu. Vlasnik sve odobrava i nadzire.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 7**	Zaposlenici imaju potpunu slobodu planiranja i provođenja novih aktivnosti unutar zadanih vremenskih okvira i određenog budžeta.							
EEA-SAMOSTAL Q3F6 **Slučaj 8**	Zaposlenici smatraju kako imaju slobodu planiranja i provođenja novih aktivnosti, uz nužnu stalnu interakciju s vlasnikom i njegovo dopuštenje.							
ORG-MOTIV	Motivatori							
Q2491	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	NE
Q2491a	prisnost, briga za pojedinca, topli obroci, teretana, aktivna uključenost u nove projekte, transparentnost	prisnost, briga za pojedinca, pomoć u rješavanju osobnih problema	vlasnik motivira svojim karakterom, upravljačkim vještinama	vlasnik je najveći motivator, potiče inovativne aktivnosti i takvu vrstu komunikacije	prisan odnos, individualani pristup, razgovor, poticanje od strane vlasnika	vlasnik sve inicira većinom	tržište je motivator	inovativnost ovisi o osobnosti pojedinca, vlasnik nastoji podržati kreativnost zaposlenika
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 1**	Vlasnik motivira radnike osjećajem sigurnosti, brige, povezanosti. Na poticaj radnika napravljena je teretana, kuhinja. Imaju besplatno ljetovanje, besplatan topli obrok. No, ne smatraju to dovoljnim. Nedostaje financijski stimulans. Smatraju da su plaće premale, a da su preopterećeni.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 2**	Radnici se motiviraju bonusima i slobodom u operativnim procesima. Jako ih motivira osjećaj slobode, male stvari koje im puno znače: kratka pauza na vlastitu inicijativu i po vlastitoj potrebi. Cijene brigu vlasnika o njihovim osobnim problemima i pomoć u osobnim financijskim krizama. Smatraju kako rade u svjetski priznatom poduzeću i sa svjetski priznatim partnerima i to im imponira. Na *web stranici* prezentira se njihov rad i *„tagira“* ih se na službenim fotografijama.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 3**	Smatraju kako je organizacijsko ozračje najveći motivator. Osjećaju se sigurno i neopterećeno.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 4**	Vlasnik stalno upozorava na potrebu opstanka diferencijacijom. Potiče kreativnost u rješavanju problema.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 5**	Smatraju kako su tržište i sve složeniji zahtjevi klijenata najveći motivator. Zato vlasnik stalno potiče inovaciju, prvenstveno razgovorom, odnosom prema radnim zadacima i zaposlenicima. Osobno postignuće i profesionalni razvoj također im predstavlja veliki motiv.							

EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 6**	Vlasnik je najveći motivator. Promatra tržište, pregovara, dogovara poslove i motivira radnike na njihovo učinkovito obavljanje. Naglašavaju da nije financijski element toliko bitan motivator. Važni su odnosi, atmosfera na radnom mjestu.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 7**	Organizacijska kultura, radna atmosfera je najveći motivator. Neformalno se od početka poslovanja „gura“ inovativnost, „ispituju“ granice. Nema straha od pogreške. Sigurno ozračje. Sam osnivač je priznati inovator.							
EEA-MOTIV Q3F10 **Slučaj 8**	Vlasnik je najveći motivator. Potiče inovativno ponašanje i nagrađuje ga. Takvo se ponašanje ističe kao primjer drugima. Posebice na tjednim sastancima. Sustav nagrađivanja u smislu besplatnog odmora pokazao se velikim motivatorom.							
ORG-NAGRAD	Nagrade							
Q2492	NE	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Q2492a b, c, d, e, f, g, h	nema novčanih nagrada i uzročno-posljedi-čnih nagrada	a, c, h (novčana pomoć)	a, c, h ako se radi na novom projektu projektni tim se nagradi često putovanje m – vodeći ljudi	a	a, h, g proslave, druženja organiziran a od strane vlasnika	a		a, c, g, h
ORG-MENTOR	Mentorstvo							
Q2493	DA iako opterećе-nost novim projektima, novim poslovnim pothvatima značajno apsorbiraju resurse i ograniča-vaju vrijeme potrebno za kvalitetno mentor-stvo	NE otvoreni za suradnju, nekad se previše jedni drugima upliću u posao – svađe	DA kada dođe novi zaposlenik dodjeljuje mu se mentor, zaposlenici s dužim radnim vijekom stalno savjetuju „kava s voditelji-com“ – mjesečno okupljanje i mentorira-nje, edukacija	DA novim zaposlenici -ma se dodjeljuju mentori, obavlja se praksa unutar org., praktikanti često ostaju raditi	DA novi zaposlenici	DA novi zaposlenici imaju mentora, vrši se obuka, obavlja praksa	DA uglavnom za nove zaposleni-ke	DA za nove zaposleni-ke
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 1**	Voditelji su mentori, odvija se svakodnevno neslužbeno mentorstvo. Čovjek koji „ima najširu sliku“ je mentor, no kapaciteti su preopterećeni. Nema vremena za kvalitetno mentorstvo.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 2**	Mentorstvo je trenutno jako loše organizirano. Prisutna je fluktuacija radne snage i dislociranost, multifunkcionalnost. Multifunkcionalnost i fluktuacija među timovima smanjuje kvalitetu i onemogućuje kvalitetno i formalno mentoriranje.							

EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 3**	Vodi se briga o novim zaposlenicima, ali ne postoji službeni sustav mentorstva. Stariji zaposlenici savjetuju kontinuirano.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 4**	Novi zaposlenici imaju mentora. Obučava ih se za rad. Ukoliko nemaju stručan kadar angažiraju se vanjski suradnici.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 5**	Mentoriraju se novi zaposlenici, ali u manjoj mjeri. Po mišljenju zaposlenika premalo. Ne postoji službeni sustav mentorstva.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 6**	Zaposlenici smatraju kako je vlasnik mentor. Iako se novim zaposlenicima dodjeljuje službeni mentor.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 7**	Nemaju svi odjeli formalno mentorstvo. No, svi su spremni za pomoć, suradnju, dogovor.							
EEA-MENTOR Q3F16 **Slučaj 8**	Novim se zaposlenicima pomaže, upućuje ih se u operativne procese i obučava za radne zadatke. Voditelji najčešće preuzimaju funkciju mentorstva, uz poticaj vlasnika.							
ORG-PODUZEDUK	Poduzetnička edukacija							
Q2494	DA	NE	NE	NE	DA – Opatija – skup inženjera gdje se vrše i pod. edukac.	NE – samo edukacije zaštite na radu	NE	DA
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 1**	Održavaju se formalne poduzetničke edukacije u sklopu internog inkubatora. Te su edukacije inicirane od strane zaposlenika. Zaposlenici sami uočavaju potrebu i predlažu edukaciju koja je onda otvorena i za javnost. Obavezno sudjeluju voditelji i poslovođe, a ostali radnici prema želji.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 2**	Ne održavaju se poduzetničke edukacije, nema potrebe.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 3**	Ne koristi se poduzetnička edukacija. Najviše se educira prodajno osoblje i od njih se očekuje najviše interakcije s voditeljima odjela, ali nije riječ o poduzetničkoj edukaciji.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 4**	Nema poduzetničkih edukacija. Vlasnik angažira vanjske suradnike za potrebe nekog specifičnog projekta.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 5**	Idu na godišnje susrete u Opatiji gdje se održavaju razna stručna predavanja i edukacije, čak i one poduzetničke prirode.							

EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 6**	Ne vrše se poduzetničke edukacije. Nema potrebe.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 7**	Nema poduzetničkih edukacija.							
EEA-PODUZEDUK Q3F17 **Slučaj 8**	Poduzetničke edukacije se interno organiziraju jednom mjesečno. Smatraju takve edukacije jako korisnima i poticajnima za unapređenje poslovanja. One su interaktivne i praktično korisne. Zaposlenici imaju zadatke koje moraju riješiti u skladu s temom.							
ORG-RESURS	Ograničenost resursa							
Q2495	4 ljud. poten.	4 resursi se mogu pribaviti ukoliko je projekt zanimljiv, pitanje koliko diversifika-cija narušava kvalitetu (s obzirom na kapacitete)	4 ovisno o projektu	5 ljud. poten., infrastru-ktura	3 nema puno tržišnog prostora	4 sirovine, infrastruktu-ra, ljud. poten.	4 ljud. poten.	4 ljud. poten.
Q2496	5	5 potiču se nove aktivnosti i projekti	4 nedostaje ljudskog poten.	4 sve s čime raspolažu uvijek se može koristiti za nove aktivnosti – nedostaje ljudi	4 ograničeni ljud. poten.	4 djelomično ograničeni ljud. poten.	4 potiče se stalna modifika-cija proizvoda, širenje asortimana	4 ograničeni ljud. poten.
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 1**	Nove aktivnosti ograničene su ljudskim potencijalom. Radnici su odgovorni za više projekata, potiče se multifunkcionalnost i multidimenzionalnost. Međutim, osjećaju se preopterećeno i smatraju da takav način rada odmaže kreativnosti i inovativnosti. Preopterećeni su svakodnevnim raznovrsnim operativnim procesima, dolazi do sukoba, loša atmosfera, nezadovoljstvo.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 2**	Ograničeni su najviše repromaterijalom i opremom koje moraju uvoziti. Primijećen je nedostatak investicija za konkurentnu diversifikaciju poslovanja.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 3**	Ukoliko je projekt tržišno zanimljiv i ekonomski isplativ resursi se mogu pribaviti. To se kontinuirano događa, samo je potrebno prethodno procijeniti sve financijske pokazatelje uspješnosti. Ograničeni su ljudskim potencijalom. Nekada se neki novi projekti odgode zbog nedostatka resursa pa se kasnije provedu.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 4**	Nove su aktivnosti ograničene ljudskim potencijalom. No, ukoliko se uoči potražnja na tržištu pronalaze se resursi za njezino zadovoljavanje.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 5**	Nove aktivnosti nisu ograničene postojećim resursima. Prilikom provedbe novih projekata često se angažiraju kooperanti, vanjski stručnjaci. Često se putem kreditiranja ili fondova pribavljaju potrebna financijska sredstva. Jedini je problem nedostatak ljudskih potencijala na domaćem tržištu.							

EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 6**	Nove su aktivnosti ograničene ljudskim i financijskim resursima.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 7**	Tehnološki potencijal je uglavnom ograničavajući. Premalo je tržište da bi bilo isplativo ulagati u tehnologiju. Ukoliko se procjeni da je isplativo angažiraju se kooperanti.							
EEA-RESURS Q3F4 **Slučaj 8**	Ograničeni su uglavnom ljudskim potencijalom. Financije nisu problem. Financiraju se iz fondova i resurse akumuliraju udruženom projektnom aktivnošću.							
ORG-POTPORA	Potpora menadžmenta							
Q2497	5	4	4	3	4	3	4	4
Q2498	5 - i previše	4	4	4	4	4	5	4
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 1**	Organizacijskom kulturom potiče se inovativnost, to je i strateška odrednica poslovanja. Prisutna je izrazita diversifikacija poslovanja. No, zaposlenici smatraju da se previše potiče nova aktivnost i da su time preopterećeni. Nema trenutne financijske koristi, samo preopterećenost.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 2**	Menadžment se ne želi uključivati u proizvodni proces. Zaposlenici smatraju kako je nužno da menadžment bude uključen u svaki dio operativnog procesa i da direktno potiče proaktivnost. Proizvodnja je dislocirana i isključena iz strateških planova.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 3**	Vlasnik stalno potiče kreativnost zbog potrebe diferencijacije na tržištu. Traži informacije o trendovima i potrebama tržišta i inovativni odgovor.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 4**	Nove su aktivnosti ograničene ljudskim potencijalom. No, ukoliko se uoči potražnja na tržištu pronalaze se resursi za njezino zadovoljavanje.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 5**	Inovativni element potreban kako bi se zadovoljile želje klijenata. Potrebna stalna personalizacija i diferencijacija ponude. Zbog opstanaka na tržištu vlasnik stalno potiče inovativnost, ne samo u smislu novine nego i brzine, kvalitete i preciznosti.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 6**	Inovativnost je prije svega u funkciji produktivnosti. No, premalo je uključena proizvodnja u inovativna pitanja.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 7**	Potpora organizacije inovativnoj aktivnosti je vrlo velika. Potiče se diferencijacija i inovativnost. Ali to ovisi o poslovnoj funkciji, tj. odjelu. Nisu svi odjeli jednako uključeni. Puno se pažnje posvećuje odjelu I&R. „Inovativnost je strateška nit vodilja“.							
EEA-POTPORA Q3F9 **Slučaj 8**	Na tjednim sastancima odvijaju se ključne aktivnosti vezane za potporu inovativnom ponašanju. Iznose se problemi, potiče rasprava, traže rješenja. Zaposlenici se tada pohvaljuju za raniju ili trenutnu angažiranost. Potiče ih se na nastavak aktivne uključenosti i proaktivnosti.							

ORG-PODRUČJE	Područje nove aktivnosti							
Q2499	DA izrazito diversificirano poslovanje koje trenutno otežava poslovnu situaciju	DA spremni za internacionalizaciju i diversifikaciju	NE nema potrebe ni kapaciteta	NE nema resursa, veliki rizik	NE	DA ukoliko je isplativo, potiče se „širenje“, raznovrsnost	DA ukoliko je isplativo	DA misija je inovativnost
Q24991	1 proizvodnja, kulinarska škola, inkubator, savjetovanje, edukacije	2 skloni diversifikaciji	3 zadovoljni sadašnjim stanjem	3 nema potrebe ni prilike za širenjem	3 nema potrebe za diversifikacijom	2 ukoliko je prilika dobra moguće otvaranje novog poslovnog subjekta	2 otvoreni za nove prilike	2 spremni za nove pothvate
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 1**	Nove aktivnosti nisu ograničene djelatnošću poduzeća, postojećom domenom poslovanja – inkubator, solarna energija, kulinarski institut – vrlo diversificirano – odluka vlasnika.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 2**	Nove aktivnosti nisu ograničene domenom poslovanja. Sama industrija u kojoj posluju je dovoljno „široka“ da nisu njome sputani. Problem koordinacije diversificiranog poslovanja. Potreba fokusiranja na vodeće segmente. Nepotrebni fiksni troškovi.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 3**	Trenutna domena poslovanja omogućuje širenje na međunarodno tržište i korištenje prednosti razvoja turizma u Hrvatskoj.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 4**	Nove aktivnosti su ograničene djelatnošću poduzeća. Diversifikacija unutar domene poslovanja. Ograničeni vremenom i financijama, postojećim kapacitetima.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 5**	Nove aktivnosti nisu ograničene domenom poslovanja. Za nove projekte angažiraju se vanjski suradnici i sklapaju strateški savezi. Projekti koji izlaze iz postojeće domene poslovanja pretežito su usmjereni stranom tržištu.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 6**	Nove aktivnosti su ograničene domenom poslovanja. Nema puno prostora za inovaciju. Moguće otvaranje novog poslovnog subjekta u novoj domeni ukoliko se uoči dobra poduzetnička prilika. Otvoreni za sve mogućnosti, spremni za rizik.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 7**	Vrlo je širok i dubok asortiman. Domena poslovanja je takva da ima puno prostora za diversifikaciju.							
EEA-PODRUČJE Q3F5 **Slučaj 8**	Smatraju kako imaju širok proizvodni asortiman i kako su otvoreni za nove pothvate koji „izlaze iz osnovne djelatnosti“. „Inovativna aktivnost je misija i vizija poslovanja“.							

ORG-INOVP	Razvoj novih proizvoda							
Q24991	sekunda-rna	sekunda-rna	sekunda-rna – primarno je zadovoljiti klijenta -za to nije uvijek potrebna inovacija	sekunda-rna	sekunda-rna	sekunda-rna	primarna – ali sukladno potrebama tržišta – često su zahtjevi vezani uz manje modifika-cije	primarna
STRATSAVEZ Q25								
ORG-STRATSAVEZ	Korištenje strateških saveza							
Q251	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Q251a,b,c,d, e, f, g, h, Q252	poslovni i proizvodni procesi zaštićeni, patentno pravo	a, g, h 3	a, g 2	a, e, g 3	a, b, e 3	a, h 1	a, d, e, g 5	a, d, f 4
ORG-SURODNOS	Oblik suradničkih odnosa							
Q253a ,b		a form.,	b neform.	a form.	a i b form. i neform.	a form.	a i b form. i neform.	a form.
Q254, Q255		NE, DA	NE, DA	NE, DA	NE, DA	NE, DA	NE, DA	NE, DA
Q255a, b		a i b – tehnički i upravljački sustavi i fizički resursi	b-fizički resursi – dopuna asortimana	b- fizički resursi – suradnja s fakultetima radi novih materijala i upotrebnih funkcija (jednosmje-rna) i suradnja s dobavljači-ma i proizvođa-čima	a i b-vještine zaposleni-ka, tehnički sustavi i fizički resursi	b-fizički resursi	a-vještine zaposl., tehnički i upravljački sustavi	a i b – tehnički sustavi, fizički resursi
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 1**	Nema strateških saveza, sve je licencirano, povjerljivo, interno. Nema ni kooperanata koji bi pridonijeli produktivnosti. Sve se događa unutar matične organizacije (I&R, edukacije, usavršavanja).							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 2**	Strateški savezi nužni za produktivnost i ekonomičnost poslovanja. Međutim, prilično su jednosmjerni. Ne dolazi do interakcije u smislu razmjene znanja i vještina nego svatko odrađuje svoj dio posla.							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 3**	Strateški savezi koriste se u smislu „odrađivanja“ dijelova proizvodnog procesa. Postoje radi veće produktivnosti i ekonomičnosti. Nema interakcije. Svatko odrađuje svoj dio posla.							

EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 4**	Proizvodni proces zahtjeva kooperante, više se financijski isplati. Postojala je i suradnja s fakultetima koja je bila jednosmjerna, prema internim potrebama.							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 5**	Na projektima koji zahtijevaju nova rješenja surađuju intenzivno s fakultetima. Inače koriste samo kooperante koji obavljaju svoj dio posla, ne dolazi do interakcije i razmjene resursa.							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 6**	Strateški savez se koristi radi smanjivanja fiksnih troškova. Poslovni partner obavlja jednu poslovnu funkciju i dolazi jedino do razmjene fizičkih resursa, sirovina i repromaterijala. Nema interakcije između zaposlenika i strateških saveznika.							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 7**	Zaposlenici interaktivno surađuju sa strateškim partnerima, dolazi do razmjene znanja i iskustva. Svaki projekt zahtjeva novog strateškog partnera i pridonosi novom znanju.							
EEA-STRATSAVEZ Q3F20 **Slučaj 8**	Zaposlenici aktivno ne surađuju sa strateškim partnerima. Svatko obavlja svoj dio posla. Koristi se infrastruktura, resursna i tehnička potpora partnera. Na taj način se smanjuju troškovi poslovanja te povećava produktivnost i ekonomičnost. Takav suradnički odnos ne pridonosi novim aktivnostima.							
FORMKONTR Q26								
ORG-FORM	Formalni postupci novih aktivnosti							
Q261, Q262, Q263, Q264	NE, NE, NE, NE – sve neformalno, razgovor, „*brainstor-ming*“	NE, NE, NE, DA - radni nalozi, službene evidencije, standardi	NE, DA, DA, DA – sastanci, planovi, projekcije, analize	NE, NE, NE, NE	NE, NE, NE, NE	NE, NE, NE, NE	NE, NE, NE, NE	NE, NE, NE, NE
ORG-CILJREZULT	Definiranje ciljeva i rezultata							
Q265a, b, c, d	a, b i c	a, b, c	a, b, c	b	a, b, c	a, b, c	a, b, c i diversifikacija	NE – potiče se kreativnost koja nije sputana ukoliko nije riječ o konkretnoj narudžbi
ORG-PROCJ	Okvir za procjenu uspjeha							
Q266	NE	DA – standardi kvalitete	DA – finan. izvještaji	NE	DA – standardi kvalitete	DA – standardi kvalitete, izvješća	NE	NE
ORG-IZVJ	Izvještavanje							
Q267	NE – usmeno	DA – radni nalozi, evidencije	DA – izvještaji	NE	DA	DA – radni nalozi, evidencije provedbe	NE	NE

ORG-EVIDREAL	Evidencija realizacije ideja							
Q268	DA – sastanci, strateške analize	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
ORG-PRIDONUSPJEHNOVA	Doprinos uspjehu inovativnih aktivnosti							
Q269	4	4	5	3	4	4	3	3 – ne provodi se
ORG-POTICAJNOVA	Poticaj inovativnim aktivnostima							
Q2691	3	2	4 – može ju pogurati	3	2	2	2	4
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 1**	Nema formalne kontrole za provođenje novih aktivnosti, ali postoji previše formalne kontrole za provođenje operativnih procesa. Sve je standardizirano, stroga pravila, procedure.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 2**	Postoji formalna kontrola za provođenje operativnih procesa. Sve je standardizirano i evidentirano, ali nisu jasno definirane sve procedure - posebno za poticanje i provedbu novih aktivnosti.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 3**	Postoji formalna kontrola za provođenje novih aktivnosti. Sve je standardizirano formalnim obrascima i procedurama.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 4**	Nema formalne kontrole, kontrola je vlasnik. Svakodnevno prisutan u svim procesima.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 5**	Ne postoji formalna kontrole za provođenje novih aktivnosti, ali strogi sustav kontrole kvalitete zahtjeva formalizaciju u proizvodnji. Zaposlenici smatraju takvu vrstu kontrole sputavajućom.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 6**	Usprkos strogim standardima obavljanja svakodnevnih operativnih aktivnosti, ne postoji formalna kontrola za inovativne aktivnosti koje nisu svakodnevna pojava.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 7**	Ne postoji formalna kontrola za inovativne aktivnosti, no da za uobičajene radne procese.							
EEA-FORMKONTR Q3F18 **Slučaj 8**	Ne postoji formalna kontrola za provođenje novih aktivnosti, no svakodnevne se aktivnosti kontroliraju radi zadovoljavanja standarda kvalitete - posebice proizvodne aktivnosti.							

Prilog 9. Matrica EEA IT poduzeća

EEAIT Q3T	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
EEA-INOVAKT	EEA							
Q3T1	3	3	30	3	30	3	20	15
EEA-ILR	ILR							
Q3T2	6	3	20	10	10	3	5	20
EEA-INOVAKTZNAČ	Najznačajnija EEA – vrsta							
Q3T3 a, b, c	a	c	c	a	a	c	b	a
EEA-ILRZNAČ	ILR najznačajnije EEA							
Q3T4	3	2	20	4	10	2	10	20
EEA-1FAZA EEA-2FAZA Q3TF								
Q3TF1 **Slučaj 1**	Većina se informacija prikuplja od korisnika. Ideje predstavljaju rješenje njihovi problema. Grupno se razrađuju unutar organizacije. Krajnje rješenje predlaže se nadređenome. Po potrebi se još modificira uz prijedlog uprave.							
Q3TF2 **Slučaj 1**	Nakon odobrenja uprave vrši se izrada poslovnog plana, marketinškog plana i raspoređivanje resursa. Svaki odjel u ovom procesu „vrši svoj dio posla“. Uprava sve odobrava.							
Q3TF1 **Slučaj 2**	Zaposlenici su inicijatori manjih projekata. To se podržava. Na manjim projektima se individualno prikupljaju informacije, razvijaju ideje i razrađuju projekti koji se potom izlažu menadžmentu. Kod većih projekata za koje su potrebni značajniji resursi individualni prijedlozi se grupno razrađuju i rješenja se predlažu upravi koja ih mora odobriti radi daljnjih postupaka. Smatraju kako su u IT sektoru potrebne individualne inicijative i individualni projekti. Manji projekti su fleksibilniji, jednostavniji i brži. Često se događa da su takvi manji projekti inovativniji i da se onda preoblikuju u veće inovativne aktivnosti.							
Q3TF2 **Slučaj 2**	Menadžment planira aktivnosti pripreme i implementacije novih aktivnosti i delegira zadatke zaposlenicima pojedinih odjela čija je to domena poslovanja. Svaki je odjel odgovoran za pojedinu aktivnost navedene faze i interaktivno surađuje s menadžmentom.							
Q3TF1 **Slučaj 3**	Prikupljaju se informacije za rješavanje određenih problema klijenata. Iz prikupljenih informacija proizlaze ideje. „Ideje proizlaze iz svakodnevne potrebe“. Svatko je slobodan samostalno svoju ideju razvijati i potom predlagati menadžmentu ili se ideja stavi na razmatranje u toku određenog zakazanog sastanka pa se grupno o njoj raspravlja i grupno se potom razvija. Nakon razvoja konačnog idejnog rješenja ono se predlaže upravi koje ga odobrava.							
Q3TF3 **Slučaj 3**	U drugoj fazi provedbe novih aktivnosti uključeni su zaposlenici koji su organizacijski odgovorni za te aktivnosti. Financije, marketing, prodaja, ljudski potencijali. Menadžment delegira odgovornost, okuplja tim ljudi koji radi na projektu.							

Q3TF1 **Slučaj 4**	Prikupljaju se informacije sukladno potrebama korisnika, zatim se grupno smišlja proizvod koji odgovara njihovim potrebama. Grupno se iznose ideje i ocjenjuje njihova prikladnost. Potom se one razrađuju i razvija se idejno rješenje koje se predočava klijentu. U cijelom su procesu uključeni svi dionici organizacije u interakciji s klijentom.
Q3TF2 **Slučaj 4**	Nakon prihvaćanja ideje od strane klijenta uprava okuplja projektni tim koji će raditi na konkretnom proizvodu. Zajednički se sa članovima tima planira cijeli proces razvoja proizvoda, raspoređuju resursi. Uprava je zadužena za prikupljanje financijskih sredstava i drugih resursa. Marketinška aktivnost ne postoji u formalnom, uobičajenom obliku.
Q3TF1 **Slučaj 5**	Prvo se istražuje tržište i potrebne korisnika, ali i potrebni resursi, prvenstveno tehnologija. Potom se sve informacije generiraju, analiziraju i pretvaraju i ideje. Ideje se grupno razrađuju. U njihovoj je razradi uključen i menadžment.
Q3TF2 **Slučaj 5**	Za aktivnosti druge faze provedbe inovativnih procesa zaduženi su pojedini odjeli čiji su to formalni zadaci. No, projektni tim intenzivno je uključen prijedlozima i kontrolom „odrađenog posla“. Moraju „ići u korak“ s projektnim timom. Udovoljavati njihovim potrebama, tj. potrebama projekta i željama krajnjih korisnika.
Q3TF1 **Slučaj 6**	Trendovi ih potiču na stalno prikupljanje informacija s ciljem postizanja održive konkurentske prednosti. Zaposlenici koji rade direktno s klijentima često su najkorisniji izvor informacija. Oni dolaze s prijedlozima koji se onda grupno razrađuju i predlažu upravi. Jedno vrijeme su poticali i planirano organizirali individualno predlaganje inovativnih aktivnosti koje su se potom grupno razrađivale i provodile, a inicijatori su bili nagrađivani.
Q3TF2 **Slučaj 6**	Menadžment je odgovoran za drugu fazu inovativne aktivnosti u smislu pribavljanja i raspoređivanja potrebnih resursa i izrade plana. No, svaki odjel također doprinosi obavljanjem svoga „dijela“ posla. Financije, marketing, prodaja itd.
Q3TF1 **Slučaj 7**	Ideje nastaju od problema unutar organizacije i potreba tržišta. Prikupljaju se informacije s ciljem rješavanja specifičnog problema ili rješavanja specifične potrebe. Pojedinac najčešće „napravi prvi korak“, dođe neke ideje koju razradi i predloži. Potom se ona grupno detaljnije razrađuje. U tu je finalnu razradu ideje uključen i menadžment. Zatim se finalno rješenje predlaže upravi i predlaže potencijalnim korisnicima. Uglavnom su velike inovacije unutar organizacije krenule „od nečeg malog“ i od pojedinca.
Q3TF2 **Slučaj 7**	Ukoliko se shvati da postoji potreba na tržištu kreće se u aktivniju pripremu i implementaciju. U toj su fazi uključeni ljudi iz odgovarajućih odjela. Sve koordinira menadžment. Sve kreće od maloga prema većemu. Zato se te dvije faze inovativne aktivnosti isprepleću. Stalno se proizvod usavršava, nadograđuje. Ide se iz jedne faze u drugu.
Q3TF1 **Slučaj 8**	Proces prikupljanja informacija i razvoja ideja je formaliziran, standardiziran. Ideja se razvija iz potrebe na tržištu. Prikupljaju se informacije s ciljem rješavanja problema korisnika. Prvo se ideje, rješenja, predlažu voditelju sektora. Zatim se detaljnije razrađuju i potom predlažu upravi. Na razini uprave se detaljnije istražuje tržište, procjenjuje isplativost i odlučuje o daljnjim koracima. Postoje formalne metode za odlučivanje i planiranje projekta.
Q3TF2 **Slučaj 8**	Srednji menadžment odlučuje o provedbi ideje. Radi poslovni plan i raspoređuje resurse. Na razini podrške. Zaposlenici koji su inicirali ideju su aktivno uključeni.

EEA-VEZTEH	Veza s postojećom tehnologijom							
Q3T5 a, b, c	a	b	a	b	b	a	b	b
EEA-VEZCILJTRŽ	Ciljna tržišna skupina							
Q3T6 a, b, c, d	c	c	a	c	b	c	c	c
EEA-PERCRAST	Očekivanje rasta							
Q3T7	20	20	20	10	50	15	30	100
EEA-INOVAC	Stupanj inovacije							
Q3T8	5	3	3	4	5	4	4	4
EEA-PRAVNOBLIK	Pravni oblik							
Q3T9	dio	dio	dio	dio	dio	dio	dio	novi
EEA-OSOBRIZIK	Preuzimanje rizika							
Q3T91 Q3T91 a, b, c, d	DA b i c	NE	DA a, b, c	DA a, b, c	DA c	NE	DA a i c	DA c
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 1**	Ne osjećaju osobni rizik. Grupno se sve osmišljava i dogovara, odobrava. Uprava sve nadgleda i odobrava. Smatraju kako su svi zajedno odgovorni. Ne osjećaju osobni rizik i osobni pritisak.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 2**	Ne osjećaju osobni rizik jer je razrađen sustav odobravanja i nadzora svake nove aktivnosti. Smatraju odgovornima nadređene koji sve odobravaju. „Prihvaćanje ideje znači prihvaćanje odgovornosti“. „Niti rizika niti dobiti!“							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 3**	Ne osjećaju osobni rizik nego odgovornost za proizvod koji se koristi i u vezi kojeg će stalno dobivati upite ako nije optimalna funkcionalnost.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 4**	Tehnologija koja se koristi je skupa i zahtjevna te zaposlenici osjećaju rizik. Postoji rizik gubitka posla, štete učinjene karijere.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 5**	Postoji kolektivni rizik, tj. rizik projekta. Zajednički se sve odlučuje i radi. Smatraju kako su vrlo traženi na tržištu rada i da vrlo lako mogu naći drug radno mjesto. Samim time je manji osjećaj osobnog rizika, „manji pritisak“.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 6**	Ne postoji osobni rizik jer se sve dogovara na razini organizacije. „Nitko se ne osjeća usamljen“.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 7**	Ne osjećaju osobni rizik. „Mi ne ulažemo novce, ulaže firma“. Svi odlučuju, zajedno rade i svi odgovaraju.							
EEA-OSOBRIZIK Q3TF8 **Slučaj 8**	Minimalni osobni rizik koji se odnosi na gubitak statusa i štetu učinjenu karijeri. Na razini osobne odgovornosti. Nema osjećaja opasnosti. Zaposlenici su financijski zaštićeni. Imaju zaštitu, podršku. Metoda pokušaja i pogrešaka se uvažava.							

EEA-POTPORA	Organizacijska potpora							
Q3T92	4	5	4	4	5	4	5	5

Prilog 10. Matrica EEA prerađivačkih poduzeća

EEA Q3	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4	Slučaj 5	Slučaj 6	Slučaj 7	Slučaj 8
EEA-INOVAKT	EEA							
Q31	6	2	15	3	4	2	15	10
EEA-ILR	ILR							
Q32	5	4	7	3	4	4	5	4
EEA-INOVAKTZNAČ	Najznačajnija EEA – vrsta							
Q33 a, b, c	c	b	a i b	c	a	c	a	a
EEA-ILRZNAČ	ILR najznačajnije EEA							
Q34	4	3	5	3	4	4	5	4
EEA-1FAZA EEA-2FAZA Q3F								
Q3F1 **Slučaj 1**	Zaposlenici smatraju kako se potiče proaktivnost u rješavanju problema (vezanih uz operativne procese ili želje klijenata) te samim time predlaganja ideja. Svaki se tjedan organiziraju sastanci voditelja organizacijskih jedinica na kojima se iznose problem i traže rješenja – predlažu ideje. Na tim se sastancima vrši grupni razvoj predloženih ideja te se idejna rješenja potom iznose vlasniku. Svi zaposlenici slobodni su predlagati ideje koje se percipiraju kao rješenja problema. Svoje prijedloge iznose voditeljima, a voditelji menadžeru na tjednim sastancima. Menadžer operativno razrađuje ideju i iznosi je vlasniku koji odlučuje o njezinoj provedbi.							
Q3F2 **Slučaj 1**	Nakon odobrenja vlasnika vrši se izrada poslovnog plana, prikupljaju se i raspoređuju financijska sredstva te se operativno razrađuje nova aktivnost, delegiraju zadaci potrebno za njezino izvršenje. Ideje se pojedinačno predlažu, ali grupno razrađuju. Pripremu i implementaciju ideje provodi menadžer u suradnji s voditeljima i poslovođama. Oni su odgovorni i za promicanje ideje unutar organizacije. Inicijator ideje uključen u procese implementacije ideje.							
Q3F1 **Slučaj 2**	Zaposlenici smatraju kako je većina radne snage u prerađivačkoj industriji reaktivna. Inertni su, nisu spremni preuzeti inicijativu i odgovornost. Izbjegavaju promjene. Uglavnom vlasnici predlažu nove ideje i potiču njihovo predlaganje. Potiču zaposlenike na uočavanje dobre prakse stranih poduzeća s kojima surađuju. Nakon „rada na terenu“ zaposlenici iznose prijedloge modifikacije postojećih proizvoda i procesa. Ti se prijedlozi onda grupno razrađuju uz pomoć voditelja, menadžmenta i vlasnika.							
Q3F2 **Slučaj 2**	Vlasnici vrše promicanje razrađene i usvojene ideje, izrađuju poslovni i marketinški plan, prikupljaju i raspoređuju financijska sredstva te delegiraju zadatke za provedbu novih aktivnosti.							
Q3F1 **Slučaj 3**	Voditelji odjela moraju pratiti trendove i potrebe ciljnih tržišta. Nakon periodičnih analiza okupljaju se i svatko sa svoga aspekta poslovnoga djelovanja iznosi ideje, moguća rješenja uočenih problema. Grupnim razgovorom ideje se razrađuju i iznose potom upravi koja inicira opisani način prikupljanja informacija i razrade ideja.							

Q3F2 **Slučaj 3**	Kada uprava donese odluku o provedbi iznesene ideje slijede se standardne procedure za njezinu realizaciju. Voditelji sudjeluju u izradi poslovnog, financijskog i marketinškog plana, svatko sa svog aspekta stručnosti, domene poslovnog djelovanja. Nema centralnog odlučivanja i strateškog djelovanja, ali vlasnica mora na kraju sve odobriti.							
Q3F1 **Slučaj 4**	Zaposlenici se potiču na rješavanje problema u sukladno tome iznošenje ideja koje se onda zajednički razrađuju (izrađuju se idejna rješenja, nacrti) i iznose vlasniku. Vlasnik uvijek doradi izneseni prijedlog nove aktivnosti i obavijesti o novom rješenju i načinu njegove provedbe. Onda se radi prototip i pokreće se proces certificiranja.							
Q3F2 **Slučaj 4**	Vlasnik često uz pomoć vanjskih suradnika izrađuje poslovni i marketinški plan. Prikuplja i raspoređuje financijske i ljudske potencijale potrebne za provedbu nove aktivnosti.							
Q3F1 **Slučaj 5**	Prema željama klijenta osmišljavaju se idejna rješenja. Neki projekti zahtijevaju manje, a neki više inovacije. Na prikupljanju informacija za potrebne inovativne aktivnosti intenzivno rade inženjeri i grupno razrađuju ideje. Proizvodnja ima samo izvršnu funkciju. Razrađene ideje inženjeri izlažu vlasniku koji ih odobrava te po potrebi, i u dogovoru s klijentima, modificira.							
Q3F2 **Slučaj 5**	Nakon odluke o provedbi projekta vlasnik izrađuje poslovni plan i raspoređuje resurse.							
Q3F1 **Slučaj 6**	„S novcima dolaze ideje“. Kupci i njihove konkretne potrebe izvori su njihovih ideja. Prilagođavaju inovativni proces zahtjevima potrošača koji su um glavni izvor informacija zajedno sa dobavljačima i poslovnim partnerima. Grupno osmišljavaju i razvijaju ideje, u taj su proces nerijetko uključeni sami klijenti. Vlasnik sudjeluje u cijelom procesu i ima završnu riječ. Vlasnik „pronalazi“ klijente i brine o zadovoljavanju njihovih specifičnih želja, razvija odnos s njima.							
Q3F2 **Slučaj 6**	Nakon grupno razrađene ideje vlasnik je odgovoran za sve aktivnosti pripreme i implementacije ideja. Prikuplja i raspoređuje resurse koji su prema zaposlenicima ključno polazište i preduvjet provođenja inovativne aktivnosti. „Inovacija u funkciji produktivnosti“.							
Q3F1 **Slučaj 7**	Zahtjevi tržišta nameću potrebu za stalnim generiranjem ideja. Svi su zaposlenici slobodni i pozvani na predlaganje ideja koje se potom grupno razrađuju. Menadžment poslovnim modelima vrši procjenu isplativosti provedbe određene ideje. Ideje nije nužno vezana uz potrebe, ukoliko odjel I&R ima dobru ideju, sukladnu uočenim globalnim trendovima, marketinškim aktivnostima se „stvaraju“ potrebe.							
Q3F2 **Slučaj 7**	U fazi pripreme i implementacije ideje sudjeluju svi odjeli, sukladno svojoj domeni poslovanja. Izraženo je delegiranje odgovornosti. Iako uprava mora sve odobriti.							
Q3F1 **Slučaj 8**	Jednom tjedno organiziraju se sastanci predstavnika svih organizacijskih jedinica osim proizvodnje. O svemu se razgovora. Rješavaju se problemi i potiče iznošenje ideja koje su potrebne za njihovo rješavanje. Ukoliko ideje uprava ocjeni prihvatljivima one se grupno razrađuju. Sam vlasnik je „pun ideja“. Traži njihovu pomoć u njihovoj razradi i pripremi.							
Q3F2 **Slučaj 8**	Dio zaposlenika je aktivno uključen u pripremu i implementaciju inovativnih aktivnosti. Zadatke delegira i koordinira vlasnik. To ovisi od projekta do projekta. Nekada zaposlenici imaju veću slobodu i više su uključeni u drugu fazu provođenja inovativnih aktivnosti, a nekada manje.							
EEA-VEZTEH	Veza s postojećom tehnologijom							
Q35 a, b, c	a	a	a	a	a	a	a	a
EEA-VEZCILJTRŽ	Ciljna tržišna skupina							

Q36 a, b, c, d	a	c	a	c	c	a	a	b
EEA-PERCRAST	Očekivanje rasta							
Q37	10	15	20	4	30	15	10	10
EEA-INOVAC	Stupanj inovacije							
Q38	3	3	3	4	4	3	4	5
EEA-PRAVNOBLIK	Pravni oblik							
Q39	dio	novi	dio	dio	dio	dio	dio	dio
EEA-OSOBRIZIK	Preuzimanje rizika							
Q391 Q391 a, b, c, d	NE	NE	NE	NE	DA, a i b	DA, a i b	NE	DA, b
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 1**	Ne osjećaju osobni rizik. Vlasnik se brine za financijska sredstva, snosi odgovornost. Ne postavlja targete za koje su odgovorni zaposlenici osobno. Jedino osjećaju pritisak rokova.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 2**	Ne osjećaju osobni rizik.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 3**	Ne osjećaju osobni rizik gubitka novca i posla, ali neuspjeh poslovnog pothvata predstavlja „osobni poraz“. Pojedinac koji je inicijator ideje osjeća odgovornost, ne rizik. No, kolektivno se razrađuje i priprema ideja te je na neki i odgovornost kolektivna. Također, glavni motivator i inicijator je vlasnica. Ona donosi konačnu odluku i snosi odgovornost.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 4**	Vlasnik donosi sve odluke, snosi odgovornost. Iako postoji osjećaj odgovornosti zbog mogućeg financijskog gubitka za cijelu organizaciju, ne može se govoriti o osobnom riziku.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 5**	Ne postoji rizik nego vlastita savjest. Svi žele da najbolje moguće odrade svoj posao na korist vlasnika, poduzeća i njih samih. Osjećaju veliku odgovornost svoga zvanja.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 6**	Strah od gubitka posla. Nema pojedinačnih sankcija i kažnjavanja. No, loše pojedinačno obavljen posao znači loše poslovanje i mogućnost propadanja poslovnog subjekta. Izražen osjećaj odgovornosti za poslovanje cijele organizacije.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 7**	Ne osjećaju rizik, ali osjećaju odgovornost. Nema straha od negativnih posljedica zbog učinjene greške.							
EEA-OSOBRIZIK Q3F8 **Slučaj 8**	Smatraju da je osobna odgovornost pojedinih zaposlenika čak premala. Ne postoji osobni rizik, ne osjeća se.							
EEA-POTPORA	Organizacijska potpora							
Q392	5	4	4	3	4	3	5	4