

UTJECAJ PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE NA POSLOVANJE PODUZEĆA

INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON COMPANY BUSINESS

Helena Šlogar³⁷
Sandra Šokčević³⁸
Krešimir Jerin³⁹

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.103>

Sadržaj: Cilj ovog rada je detaljnije razumijevanje kako poduzetnička orijentacija utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Ispituje se odnos između pet dimenzija poduzetničke orijentacije (inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, autonomija i konkurentnost) i uspješnosti poslovanja poduzeća. Istraživanje je provedeno tijekom 2017. godine u hrvatskim poduzećima. Rezultati su pokazali da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost između inovativnosti, proaktivnosti i konkurentnosti s uspješnosti poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: Poduzetnička orijentacija, inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, autonomija, konkurentnost, uspješnost poslovanja

Abstract: The aim of this paper is to understand in more detail how entrepreneurial orientation affects the company's business performance. The relationship between the five dimensions of entrepreneurial orientation (innovation, proactivity, risk taking, autonomy and competitiveness) and business performance is studied. The research was conducted in 2017 in Croatian companies. The results have shown that there is a positive and statistically significant correlation between the innovativeness, the proactivity and the competitiveness of the company's business performance.

Keywords: Entrepreneurial orientation, innovation, proactivity, risk taking, autonomy, competitiveness, business success

UVOD

Poduzetništvo je način razmišljanja, donošenja zaključaka i rada u kojem osoba neprestano traži prilike, primjenjuje holistički pristup i uravnoteženo vodstvo kako bi se stvarala vrijednost i iskoristile prilike [1]. Uspjeh tvrtke u određenom poslovnom okruženju ovisi o poduzetničkoj orijentaciji tvrtke. Dubina, I. N. i Carayannis, E.G zagovaraju kreativnost, inovacije i poduzetništvo kao ključne čimbenike za razvoj tvrtke i društva u cjelini [2]. Proučavanje poduzetničke orijentacije razvilo se iz područja strateškog menadžmenta [3]. Prema Milleru D. poduzetnička tvrtka je ona koja inovira na tržištu gotovih proizvoda, kreće u donekle rizične pothvate i prva stvara „proaktivne” inovacije, pretičući svoju konkurenciju [4]. Poduzetnička orijentacija odražava stupanj kretanja ciljeva rasta tvrtki na temelju

³⁷ Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Trg J.F.Kennedya 6b, Hrvatska

³⁸ Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Trg J.F.Kennedya 6b, Hrvatska

³⁹ Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Trg J.F.Kennedya 6b, Hrvatska

identifikacije i iskorištavanja neiskorištenih tržišnih prilika [5]. Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. razvili su model poduzetničke orijentacije i predložili okvir za istraživanje koji se sastoji od pet dimenzija: inovativnosti, proaktivnosti, preuzimanja rizika, autonomije i konkurentnosti [6]. Proaktivnost određuje tvrtkin položaj prema inovativnim idejama i dovođenju tih ideja do realizacije [7]. Preuzimanje rizika bitan je element poduzetničke orijentacije i općenito rizik uvijek postoji uz inovacije s ciljem da inovacija bude uspješna [8]. Autonomija u tvrtki poboljšava poslovnu praksu te podrazumijeva poduzimanje akcija bez organizacijskih ograničenja [9]. U studiji Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. pokazuju da je proaktivnost u pozitivnoj vezi s performansama, ali se konkurentna agresivnost slabo povezuje s performansama [10]. Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. i Moss, T. W. utvrdili su pozitivan odnos između dugotrajnog poslovanja i pet dimenzija poduzetničke orijentacije, unatoč činjenici da dimenzije mogu međusobno utjecati jedna na drugu [11]. Morris, M. H., Kuratko, D. F i Covin, J. G. navode da povećanje inovativnosti podrazumijeva preuzimanje većeg rizika i naglašavaju da je odnos vrlo složen. Autori tvrde da tvrtke preuzimaju velike rizike kada se rade radikalne inovacije koje pružaju nova otkrića, koje stvaraju nove tržišne dionike i redefiniiraju industrije [12]. Preuzimanje rizika dolazi s eksperimentiranjem koje je neizbježno i obuhvaća mogućnost neuspjeha tvrtke [13]. Prema Basso, O., Fayolle, A. i Bouchard, V. dimenzija autonomija je već prisutna u preuzimanju rizika, dok se dimenzija konkurentna agresivnost može razlikovati od dimenzije proaktivnosti. Autori predlažu kritičku procjenu razvoja instrumenta, što je preliminarno stanje za poboljšanje njegove operacionalizacije [14]. Casillas, J. C. i Morena, A. M. pokazuju da postoji značajna pozitivna povezanost između dvije dimenzije poduzetničke orijentacije: proaktivnosti i inovativnosti [15]. Većina studija o poduzetničkoj orijentaciji pokazuju pozitivnu povezanost između poduzetničke orijentacije i uspješnosti tvrtke [16], [17], [18]. Svrha studije Gupta, V. K. i Gupta, A. je razumjeti odnos između poduzetničke orijentacije i uspješnosti tvrtke na uzorku velikih njemačkih tvrtki za razdoblje od 1999. do 2008. godine. Nalazi pokazuju da poduzetnička orijentacija ima snažan početni učinak na uspješnost tvrtke i da taj učinak postupno s vremenom opada. Konkurentski intenzitet i potražnja utječu na učinak poduzetničke orijentacije na uspješnost u dugoročnom razdoblju [19]. Povećani broj studija može upućivati na moguće zasićenje u području tradicionalnih studija o poduzetničkoj orijentaciji, stvarajući nove istraživačke pristupe i otvaranje prostora za nove znanstvene doprinose.

ULOGA INOVATIVNOSTI U KONCEPTU PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE

U vrijeme globalizacije i tehnoloških dostignuća inovativnost je bitna u razvoju tvrtki i cjelokupnoga gospodarstva. Pozitivni učinci inovativnosti za gospodarstvo su brojni i ogledaju su u povećanju zaposlenosti, bruto društvenog proizvoda, izvoza, deviznog priljeva, razmjeni novih tehnologija i u povećanju konkurentnosti. O pojmu inovativnosti u znanstvenoj literaturi raspravlja se s velikim zanimanjem. Inovativnost se odnosi na napore tvrtke da razvija i podržava nove ideje, eksperimente i kreativne procese koji bi mogli rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim procesima [20]. Inovativnost tvrtke koncipirana je prema stopi usvajanja inovacija i spremnosti organizacije na promjenu koja se usredotočuje na tehnološki razvoj [21]. Inovativnost definira kao djelotvornu primjenu procesa i novih proizvoda u organizaciji koji su dizajnirani da donesu korist tvrtki i dioničarima [22]. Prema navedenim definicijama, svim vrstama inovacija zajedničko je da sadrže stupanj novosti i da je komercijalizirana. Inovacije su jedan od ključnih čimbenika konkurentnosti tvrtke. Prema Baldwin, J. R. i Hanel, P. interni izvori inovacija obuhvaćaju istraživanje i razvoj, proizvodna područja, menadžment, prodaju i marketing. Vanjski izvori obuhvaćaju: dobavljače, kupce, savjetnike, konzultante, privatne institucije za istraživanje i razvoj, vladine agencije za razvoj, konkurenciju, natjecanje, poslovna zbivanja konferencije i/ili sastanke. Interni izvori za nove

tehnologije su: proizvodnja, inženjering, istraživanje i eksperimentalni razvoj. Vanjski izvori novih tehnologija obuhvaćaju publikacije, sveučilišne laboratorije, vladine laboratorije, industrijske istraživačke tvrtke, konzultante, dobavljače tvrtke [23]. Prema rezultatima studije Romagnoli, A. i Romagnoli, M. talijanskom industrijskom sustavu nedostaje dosljedna institucionalna i strukturna politika koja olakšava napore tvrtki prema novim tehnologijama [24]. Rodriguez, M., Doloreux, D. i Shearmur, R. istaknuli su da inovativnost tvrtke ovisi o njezinoj sposobnosti da učinkovito integrira i koordinira širok raspon vanjskih izvora znanja [25], dok manje profitabilne tvrtke mogu dobiti više od povećanja menadžerske učinkovitosti za inovacije u odnosu na profitabilnije veće tvrtke [26]. Može se utvrditi da tvrtka treba poticati inovativnost koja čini svrhovito traganje za promjenama koje mogu utjecati na povoljne poslovne prilike i primjenjivati koncept poduzetničke orijentacije.

POVEZANOST PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Trokut inovacijskog uspjeha je konceptualizacija čimbenika poslovnog okruženja, regulatornog okruženja i okruženja inovacijske politike o čijem rasponu ovisi nacionalni inovacijski uspjeh. Uspjeh zahtijeva ispravno strukturiranje svih triju stranica inovacijskog trokuta [27]. Prema Covin, J. G. i Slevin, D. P. uspješnost tvrtke najčešće se izražava kroz dimenzije rasta i profitabilnosti [28]. Kao indikator rasta koristi se i tržišni udio [29]. U meta analizi studije o poduzetničkoj orijentaciji navodi se da koncept uspješnosti poslovanja mjerio samo u sedam studija arhivskim financijskim mjerama [30]. Istodobno među znanstvenicima postoji velik izbor široko prihvaćenih subjektivnih mjera uspješnosti. Razlozi za korištenje subjektivnih mjera uspješnosti najčešće su nedostatak javno dostupnih financijskih podataka [31]. Istraživanje utvrđuje da se inovacija vrijednosti pojavljuje samo ako tvrtke povežu inovaciju s korisnošću, cijenom i stanjem troška. Ne uspiju li zadržati siguran položaj inovacije i vrijednosti na opisani način, inovatori u tehnologiji i oni koji predvode tržište često polažu temelje za poslovni uspjeh drugih tvrtki [32]. Gaynor, G. H. navodi da su inovacije često povezane s organizacijskim tehnološki vezanim aktivnostima, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja te informacije [33]. Svaka uspješna tvrtka zahtijeva inovacije iz svih organizacijskih odjela. Inovacija proizvoda bez popratne inovativnosti u upravljanju ili prodaji rezultirat će minimalnom dobiti. Inovacija proizvoda bez odgovarajuće inovativnosti u proizvodnji smanjit će potencijalnu maksimalnu dobit. Inovacija proizvoda bez inovativnih načina za rješavanje potrošačkih zahtjeva ugrožit će kredibilitet tvrtke.

METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se osigurale što vjerodostojnije i pouzdanije spoznaje o istraživačkoj temi, za potrebe izrade rada u skladu s pretpostavljenim ciljevima empirijsko istraživanje je provedeno metodom anketiranja u zadnjem tromjesečju 2017. godine. Opseg statističkog skupa je 77 slučajno odabranih menadžera u preko 50 poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Statističkim metodama dedukcije, indukcije te deskriptivne, korelacijske i regresijske analize se proučava povezanost inovativnosti i poduzetničke orijentacije s uspješnosti poslovanja poduzeća. Pretražene su i elektronički dostupne baze podataka, kako bi se osigurao pristup recentnim svjetskim studijama povezanim sa svrhom istraživanja.

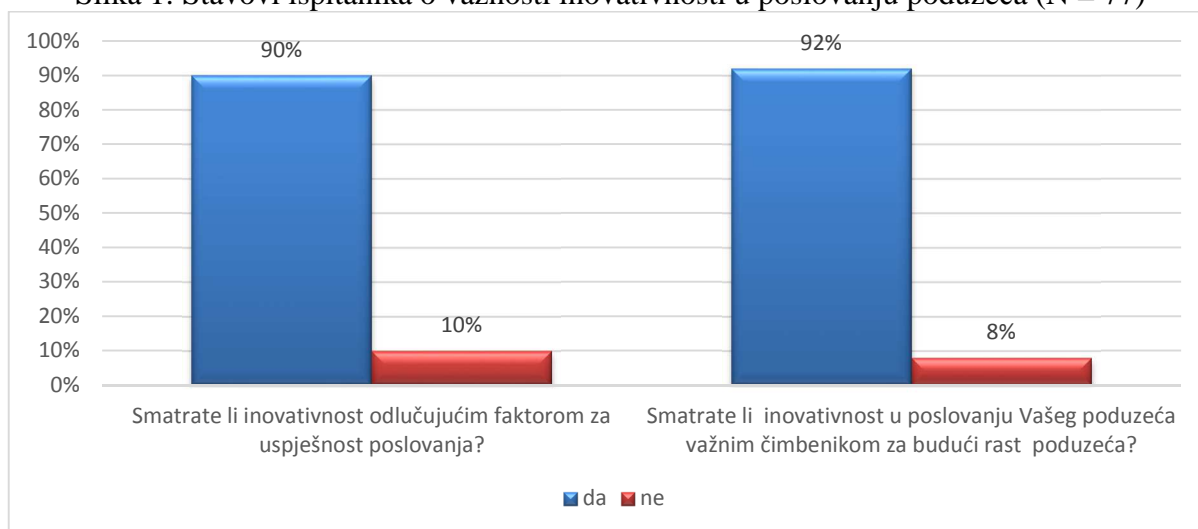
U tablici 1 su prikazani rezultati regresijske analize kojom je analizirana povezanost svake dimenzije poduzetničke orijentacije (proaktivnost, autonomnost, preuzimanje rizika, konkurentnost i inovativnost) s uspješnošću poslovanja poduzeća.

Tablica 1: Povezanost dimenzija poduzetničke orijentacije s uspješnosti poslovanja (r je oznaka za Pearsonov koeficijent linearne korelacije, a p označava statističku signifikantnost)

	Uspješnost poslovanja
Proaktivnost	$r = 0,42, p < 0,01$
Autonomnost	$r = 0,08, p > 0,05$
Preuzimanje rizika	$r = 0,05, p > 0,05$
Konkurentnost	$r = 0,25, p < 0,05$
Inovativnost	$r = 0,40, p < 0,01$

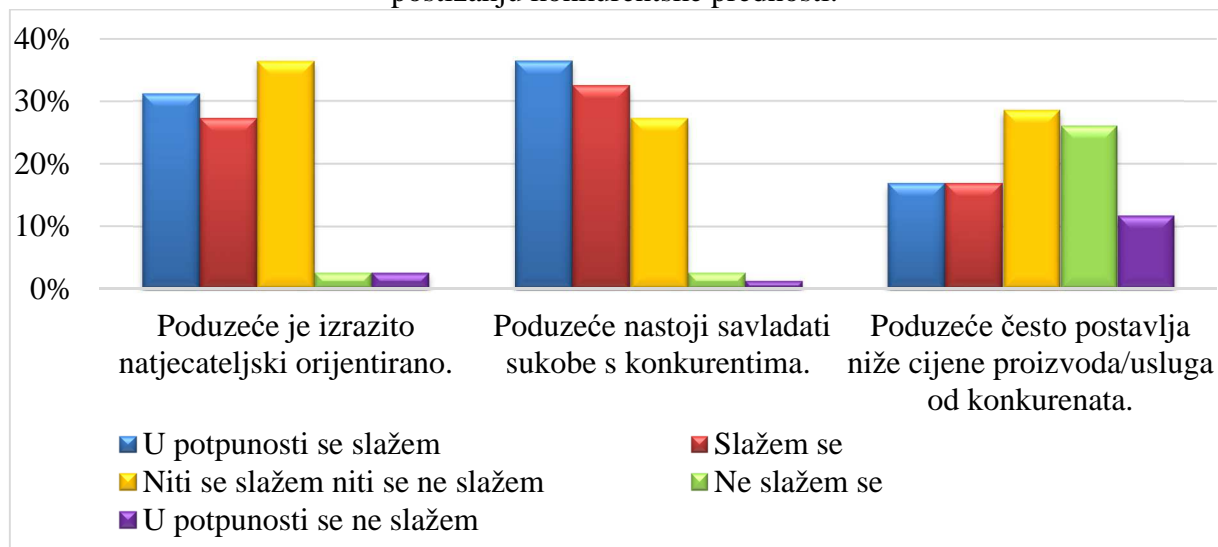
Od 5 dimenzija poduzetničke orijentacije, njih tri (proaktivnost, konkurentnost i inovativnost) su u pozitivnoj i statistički značajnoj vezi s uspješnosti poslovanja, dok kod preostale dvije dimenzije (autonomnost i preuzimanje rizika) nije pronađena statistički značajna povezanost s uspješnosti poslovanja poduzeća. Preko 65% ispitanih poduzeća se smatra proaktivnima i inovativnima, odnosno većina menadžera smatra da su proaktivnost i inovativnost važni za uspješnost poslovanja te smatraju da su njihovi poslovni procesi usmjereni na proaktivno i inovativno poslovanje. 10% menadžera smatra da proaktivnost i inovativnost nisu potrebni za uspješno poslovanje (slika 1).

Slika 1: Stavovi ispitanika o važnosti inovativnosti u poslovanju poduzeća (N = 77)



Analizirajući tvrdnje o konkurentnosti, većina poduzeća se smatra vrlo natjecateljski orijentirana i žele nadjačati konkurenciju, ali većina poduzeća konkurentsku prednost ne želi postići nudeći niže cijene od konkurencije (slika 2). Način na koji većina ispitanih poduzeća postiže konkurentsku prednost je povećanjem vrijednost kupcima za što su preduvjeti inovativno i proaktivno poslovanje.

Slika 2: Stavovi ispitanika o konkurentskoj orijentaciji poduzeća te uporabi nižih cijena u postizanju konkurentske prednosti.



U tvrdnjama vezanim za preuzimanje rizika je utvrđena vrlo visoka razina averzije prema riziku. Većina menadžera smatra da se smionim potezima postižu ciljevi poduzeća, ali oni ipak preferiraju nerizične projekte i radije oprezno posluju, čak i ako bi i time izgubili poslovnu priliku. S druge strane, okruženje tjera poduzeća da ipak posluju rizičnije nego što bi oni htjeli, što je odraz nepovoljne poduzetničke klime u Hrvatskoj. Rezultati grupe pitanja dimenzije autonomnosti potvrđuju već navedeno, da menadžeri preferiraju sporiji i sigurniji rast bez korištenja vanjskih (tuđih) izvora financiranja (slika 3).

Slika 3: Stavovi ispitanika o averziji menadžmenta prema riziku, važnosti poduzimanja smionih poteza i stupnju rizičnosti u poslovanju.



Promatrajući demografska obilježja ispitanika (spol i dob) i demografska obilježja poduzeća (godina osnivanja, mjesto sjedišta, veličina aktive, djelatnost) nisu uočena statistički značajna odstupanja među odgovorima anketnog upitnika.

ZAKLJUČAK

U uvjetima današnje dinamične poslovne okoline poduzetnička orijentacija predstavlja važan prediktor prosperiteta svakog poduzeća. Rezultati studije pokazuju da poduzetnička orijentacija značajno doprinosi uspješnosti poslovanja poduzeća. Dimenzije poduzetničke orijentacije proaktivnost, konkurentnost i inovativnost su u pozitivnoj i statistički značajnoj vezi s uspješnosti poslovanja poduzeća, te većina menadžera u Hrvatskoj posluje proaktivno i inovativno kako bi ostvarili bolje rezultate. Za dimenzije preuzimanje rizika i autonomnost nije utvrđena statistički značajna veza. Većina menadžera smatra da se preuzimanjem rizika postižu bolji poslovni rezultati, ali zbog loše poduzetničke klime u Hrvatskoj većina ih preferira nisko rizične projekte/poslove s nižim stopama povrata, koji se financiraju vlastitim sredstvima. Studija pokazuje da je većina tvrtki posluje inovativno kako bi svoju konkurentnost prednost postiglo povećavajući vrijednost za kupce, a ne snižavajući cijene. Menadžeri mogu koristiti rezultate kako bi utjecali na obavljanje različitih funkcija u tvrtki i povećali ukupni poslovni uspjeh poduzeća. Znanstveni doprinos ovoga rada je popunjavanje praznine u literaturi istražujući hrvatske tvrtke posredstvom odnosa između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja. Uz navedeno, istraživanje bi trebalo pridonijeti rezultatima koji će biti od praktične koristi svim tvrtkama kojima nova saznanja mogu pomoći u planiranju sudjelovanja na međunarodnim tržištima i u smislu donošenja kvalitetnijih odluka. Jednako tako, može poslužiti studentima i svim gospodarskim subjektima u produblivanju ekonomskog znanja.

LITERATURA

- [1] Timmons, J. A. i Spinelli, S., Jr. (2009), *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, Eighth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., pp.101.
- [2] Dubina, I. N. i Carayannis, E.G (2016), *Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Across Cultures Theory and Practices* ISBN 978-1-4939-3261-0 (eBook), DOI 10.1007/978-1-4939-3261-0, Springer New York.
- [3] Miller, D. i Friesen, P. H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Iss. 1, January/March, 1 – 25.
- [4] Miller, D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, *Management Science*, Vol. 29, Iss. 7, July, 770 – 791.
- [5] Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (2009), *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 443 – 464.
- [6] Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, *The Academy of Management Review*; Vol. 21, No. 1, Jan., 135 – 172.
- [7] Wong, S. K. S. (2014), *Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success*, *European Journal of Innovation Management*, DOI: 10.1108/EJIM-04-2013-0032, May, Vol. 17, No. 2, 229 – 249.
- [8] Miller, D. i Friesen, P. H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Iss. 1, January/March, 1 – 25.
- [9] Lassen, A. H., Gertsen, F. i Riss, J. O. (2006), *The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation*. *Creativity and Innovation Management*, 15 (4), 359 – 372.
- [10] Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, *Journal of Business Venturing* 16, 429 – 451.

- [11] Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. i Moss, T. W. (2010), Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, *Entrepreneurship & regional development*, 22 (3 – 4), 241 – 264.
- [12] Morris, M. H., Kuratko, D. F i Covin, J. G. (2008), *Corporate entrepreneurs and innovation: Entrepreneurial development within organizations*, 2nd ed. Mason, OH: South-Western.
- [13] Anderson, B. S., Covin, J. G. i Slevin, D. P. (2009), Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation, *Strategic Entrepreneurship Vol. 3, Iss. 3, September*, 218 – 240.
- [14] Basso, O., Fayolle, A. i Bouchard, V. (2009), Entrepreneurial Orientation: the Making of a Concept, *Entrepreneurship and Innovation*, 10, 313 – 321.
- [15] Casillas, J. C. i Morena, A. M. (2010), The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement, *Entrepreneurship & regional development*, Vol. 22, Iss. 3 – 4, 265 – 291.
- [16] Kraus, S., Coen Rigtering, J. P., Hughes, M. i Hosman, V. (2012), Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, *Review of Managerial Science*, Vol. 6, Iss. 2, March, 161 – 182.
- [17] Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S. i Snyckerski S. (2013), Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth, *Management Decision*, 51 (3), 524 – 546.
- [18] Messersmith, J. G. i Wales, W. J. (2013), Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management, *International Small Business Journal*, 31 (2), 115 – 136.
- [19] Gupta, V. K. i Gupta, A. (2014), Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time, *Journal of International Entrepreneurship*, DOI 10.1007/s10843-014-0138-0, Springer Science+Business Media New York, December, Vol. 13, 7 – 27.
- [20] Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*; Vol. 21, No. 1, Jan., 135 – 172.
- [21] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. i Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, *Industrial Marketing Management* 31, 515 – 524.
- [22] Wang, C. L. (2008), Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 635 – 656.
- [23] Baldwin, J. R. i Hanel, P. (2015), *Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy Canadian Industry and International Implications*, Cambridge University Press, (eBook), ISBN: 9780511510847.
- [24] Romagnoli, A. i Romagnoli, M. (2015), The innovation in the evolution of the ‘Italian industrial model’: lights and shadows, *Economic Change and Restructuring*, 2016, 49, 309 – 377, DOI 10.1007/s10644-015-9168-4, Springer Science + Business Media New York, June.
- [25] Rodriguez, M., Doloreux, D. i Shearmur, R. (2015), Innovation strategies, innovator types and openness: a study of KIBS firms in Spain, DOI 10.1007/s11628-015-0286-x July, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- [26] Cerulli, G. i Potì, B. (2015), *The Role of Management Capacity in the Innovation Process for Firm Profitability*, Springer International Publishing Switzerland, A. Pyka, J. Foster (eds.), *The Evolution of Economic and Innovation Systems*, Economic Complexity and Evolution, DOI 10.1007/978-3-319-13299-0_19.
- [27] Atkinson, R. D. i Ezell, S. J. (2014), *Ekonomika inovacija – Utrka za globalnu prednost*. Zagreb, Mate d.o.o

- [28] Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7 – 25.
- [29] Wiklund, J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24, No. 1, Fall, 37 – 48.
- [30] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. i Frese, M. (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 3, 761 – 788.
- [31] Messersmith, J. G. i Wales, W. J. (2013), Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management, *International Small Business Journal*, 31 (2), 115 – 136.
- [32] Chan Kim.,W. i Mauborgne, R. (2007), *Strategija plavog oceana*, Zagreb, Poslovni dnevnik, Masmmedia.
- [33] Gaynor, G. H. (2009), *Doing Innovation – Creating Economic Value – eBook 1 Perspectives on Innovation*, IEEE-USA.