

# Utjecaj poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća

---

Škalamera Alilović, Dunja

Doctoral thesis / Disertacija

2008

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:401054>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI**

**MR. SC. DUNJA ŠKALAMERA-ALILOVIĆ**

**UTJECAJ POSLOVNOG OKRUŽENJA NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**RIJEKA, 2008.**

**Mentor: prof. dr. sc. Dragomir Sundać**

**Doktorska disertacija obranjena je dana 12.03.2008., u Rijeci, pred povjerenstvom za obranu u sastavu:**

- 1. Prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, predsjednik**
- 2. Prof. dr. sc. Dragomir Sundać, član**
- 3. Prof. dr. sc. Jože Perić, član**

**Disertacija ima 350 listova.**

**Ključne riječi: poslovno okruženje, uspješnost, motrenje, poduzeće**

**Lektor: Jagoda Randić, prof.**

**UDK klasifikacija: 330.341  
338.001.36  
65.016  
65.012.27**

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDICI

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1. | Ime i prezime                                     | Dunja Škalamera-Alilović                       |
| 2. | Datum, mjesto rođenja i JMBG                      | 10.01.1964., Zagreb, 1001964365059             |
| 3. | Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja   | Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 1987. |
| 4. | Naziv poslijediplomskog znanstvenog studija       | Poslovna politika in organizacija              |
| 5. | Naslov magistarskog znanstvenog rada              | Institucionalni pristup u ekonomskoj teoriji   |
| 6. | Fakultet na kojem je rad obranjen i godina obrane | Ekonomski fakultet Univerze v Ljubljani, 2001. |

## INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Naslov disertacije                         | Utjecaj poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća |
| 2. | UDK  | 330.341 : 338.001.36 : 65.016 : 65.012.27                     |
| 3. | Fakultet na kojem je disertacija obranjena | Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci                       |

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1. | Datum prijave   | 07.07.2005.  |
| 2. | Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme disertacije i doktorandice | 1. Prof. dr. sc. Dragomir Sundać, predsjednik<br>2. Prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, član<br>3. Prof. dr. sc. Jože Perić, član |
| 3. | Datum prihvaćanja teme  | 07.11.2005.  |
| 4. | Mentor  | Prof. dr. sc. Dragomir Sundać  |
| 5. | Povjerenstvo za ocjenu disertacije                                | 1. Prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, predsjednik<br>2. Prof. dr. sc. Dragomir Sundać, član<br>3. Prof. dr. sc. Jože Perić, član |
| 6. | Povjerenstvo za obranu disertacije                                | 1. Prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, predsjednik<br>2. Prof. dr. sc. Dragomir Sundać, član<br>3. Prof. dr. sc. Jože Perić, član |
| 7. | Lektor  | Jagoda Randić, prof.   |
| 8. | Datum obrane disertacije  | 12.03.2008.  |
| 9. | Datum promocije doktorandice                                      | 03. 10. 2008.  |



# PREDGOVOR

Poslovno okruženje postaje u suvremenom svijetu izvor neograničenog broja prilika ali i opasnosti kako za poduzeće tako i za nacionalne ekonomije. Procesi kao što je globalizacija ali i ekspanzionalno povećanje značaja znanstvenih otkrića u životima ljudi i u poslovanju poduzeća, uvjetuju situaciju da danas oči pojedinca i poduzeća moraju stalno biti uprte u događanja u okruženju. Održivi razvoj kao dugoročni cilj svih subjekata na našem planetu ne može se ostvariti bez uvažavanja zahtjeva koje na svih postavlja okruženje. Tranzicijski procesi također su doveli do mnogobrojnih promjena u karakteristikama poslovnog okruženja u Hrvatskoj, koje su rezultat stremljenja višem stupnju ekonomskog prosperiteta. Poduzeća su u tom smislu među najpozvanijima da preustroje svoje ponašanje u skladu s dugoročnim razvojnim potrebama svih sudionika u ekonomskim procesima. Uspješnost poduzeća predstavlja osnovnu pretpostavku uspješnosti pojedinaca, podizanja životnog standarda stanovnika, ali i pretpostavku razvoja svih ostalih segmenata društva. Proučavanje spone između tako turbulentnih promjena u suvremenom poslovnom okruženju i uspješnosti poduzeća predstavlja istraživački zadatak od prvorazrednog značaja. Iznimna važnost koja stoga pripada proučavanju poslovnog okruženja i njegovog utjecaja na mikro i makroekonomske subjekte osnovni su motiv odabira teme disertacije. Drugi, ne manje značajan motiv, proizlazi iz nastavnog programa Ekonomskog fakulteta u Rijeci, gdje se već više godina predaje predmet Poslovno okruženje. Time se ukazala potreba za originalnim istraživanjima poslovnog okruženja, čiji rezultati ubuduće mogu činiti dio nastavnih sadržaja.

Sveobuhvatnost koncepta poslovnog okruženja koja proizlazi iz brojnosti čimbenika i različitih utjecaja predstavlja izazov za teorijska uopćavanja, kao i vrlo zahtjevan problem glede mjerenja. Stoga se nadam da rezultati ove disertacije mogu poslužiti kao korak prema razvoju metodologije koja će doprinijeti boljem razumijevanju tako kompleksnog, ali iznimno važnog fenomena kao što je poslovno okruženje.

Posebnu zahvalu upućujem mentoru prof. dr. sc. Dragomiru Sundaću za poticaj istraživanju ove teme, kao i za savjete i podršku tijekom izrade rada.

## SAŽETAK

U teorijskom dijelu doktorske disertacije utemeljen je pristup znanstvenog istraživanja poslovnog okruženja poduzeća kroz teoriju ograničenog strateškog izbora. Takav pristup interpretira poduzeće kao dio sustava – poslovnog okruženja na koje ima određenog, ograničenog utjecaja prvenstveno putem strateškog izbora donositelja odluka u poduzećima. Objašnjene su teorijske odrednice fenomena poslovnog okruženja kroz attribute i sektore poslovnog okruženja. Utemeljen je pristup mjerenju utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće putem koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja. Aktivnost poduzeća prema poslovnom okruženju objašnjena je pomoću procesa motrenja poslovnog okruženja. Interaktivnost između poslovnog okruženja i poduzeća objašnjena je različitim evolucijskim modelima motrenja poslovnog okruženja. Prikazani su različiti načini mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća koje čini zavisnu varijablu u daljnjem empirijskom istraživanju. U empirijskom dijelu doktorske disertacije provedena su dva distinktna istraživanja. U prvom se dokazuje utjecaj poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija. Istraživanje je provedeno testiranjem statističke signifikantnosti veza temeljem sekundarnih podataka na uzorku od 95 nacionalnih ekonomija. Primijenjena metodologija uključuje kreiranje kompozitnog indeksa poslovnog okruženja, te dokazivanje postavljenog odnosa regresijskom analizom. Rezultati upućuju na vrlo jaku povezanost poslovnog okruženja s uspješnošću nacionalne ekonomije. Rangiranjem zemalja prema korištenim indikatorima, te trogodišnjom usporedbom indikatora interpretira se kvaliteta poslovnog okruženja Hrvatske i regije. Drugo empirijsko istraživanje provedeno je na reprezentativnom uzorku (prema djelatnosti i prema veličini) poduzeća Primorsko-goranske županije od kojih su prikupljeni primarni podaci. Rezultati dobiveni metodama inferencijalne statistike potvrđuju temeljnu hipotezu rada da viši stupanj interakcijskog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem čini poduzeće poslovno uspješnijim. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja izgrađen je model kojim se može povećati interaktivni odnos poduzeća u hrvatskom gospodarstvu s poslovnim okruženjem, čime bi se povećala uspješnost poslovanja. Rezultati obaju provedenih istraživanja omogućili se formulaciju znanstveno utemeljenih mjera i prijedloga za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj.

## SUMMARY

The approach to the research of the business environment of the firm is set out in the theoretical part of the dissertation, through the theory of constrained strategic choice. This conceptual framework interprets a firm as a part of the system – business environment, upon which it has certain, constrained impact through strategic choices being made by decision makers in the firms. Theoretical determinants of the phenomenon of business environment are explained. These are attributes and sectors of business environment. The measurement of the impact of business environment on the firm is founded within the concept of environmental uncertainty. The activity of the firm towards business environment is explained by the environmental scanning process. Interactivity between the business environment and the firm is elaborated through evolutionary models of environmental scanning. Different modes of firm performance (dependent variable) measurement are presented. Empirical part of the dissertation consists of two distinct researches. Within the first, the attempt is made to provide empirical support for the significance of the impact of business environment to the national economy performance. The research is carried out by testing the relationships based on the secondary data on the sample of 95 national economies. Applied methodology includes the creation of the composite business environment index and testing of the hypothesized relation through the regression analysis. The results show very strong relationship between the business environment and the national economy performance. Ranking of the countries according to the used indicators, and three-year comparison of indicators served as points of departure for the interpretation of the business environment quality in Croatia and its region. The second empirical research is carried out on the representative sample (according to the industry and size) of the firms in Primorsko-goranska County from which the primary data was gathered. The results derived by the methods of inferential statistics confirm the main hypothesis of the dissertation: the higher level of interactive relationship between the firm and the business environment improve the performance of the firm. Based on the results of the empirical study, the model was formulated, which can help improve the interactive relation of the Croatian firms with the business environment, therefore enabling them to improve performance. The results of both researches made it possible to formulate scientifically based set of measures and proposals for the development of the business environment in the Republic of Croatia.

# SADRŽAJ

|  |     |
|--|-----|
| <b>PREDGOVOR</b> .....   | I   |
| <b>SAŽETAK</b> .....   | II  |
| <b>SUMMARY</b> .....   | III |
| <b>1. UVOD</b> .....   | 1   |
| 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA S PREDMETOM I HIPOTEZOM .....                            | 2   |
| 1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....  | 4   |
| 1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....   | 6   |
| 1.4. ZNANSTVENE METODE .....   | 6   |
| 1.5. STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE .....   | 7   |
| <b>2. EVOLUCIJA TEORIJSKIH PRISTUPA POSLOVNOM OKRUŽENJU</b> ...                    | 13  |
| 2.1. RACIONALNA ILI KLASIČNA PERSPEKTIVA .....                                     | 14  |
| 2.2. PERSPEKTIVA DRUŠTVENIH ODNOSA .....   | 16  |
| 2.3. TEORIJE PODUZEĆA KAO OTVORENOG SUSTAVA .....                                  | 19  |
| 2.3.1. Institucionalna teorija i ekonomska teorija organizacije .....              | 22  |
| 2.3.2. Model populacijske ekologije .....  | 26  |
| 2.3.3. Teorija zavisnosti o resursima .....  | 29  |
| 2.3.4. Teorija strukturne kontingencije .....                                      | 31  |
| 2.3.5. Teorija strateškog izbora .....   | 36  |
| 2.4. PERSPEKTIVA AKCIJE ILI NAZNAKE SINTEZE POSTOJEĆIH<br>PRISTUPA .....           | 40  |
| <b>3. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOGA OKRUŽENJA ZA<br/>FUNKCIONIRANJE PODUZEĆA</b> ..... | 45  |
| 3.1. ATRIBUTI POSLOVNOG OKRUŽENJA .....  | 46  |
| 3.1.1. Izdašnost poslovnog okruženja .....   | 48  |
| 3.1.2. Kompleksnost poslovnog okruženja .....                                      | 49  |
| 3.1.3. Dinamičnost poslovnog okruženja .....                                       | 51  |
| 3.2. SEKTORI POSLOVNOG OKRUŽENJA .....   | 54  |
| 3.2.1. Udaljeno poslovno okruženje – PEST analiza .....                            | 56  |
| 3.2.1.1. Političko-pravno okruženje .....  | 58  |
| 3.2.1.2. Ekonomsko okruženje .....   | 60  |
| 3.2.1.3. Sociokulturno okruženje .....   | 62  |
| 3.2.1.4. Tehnološko okruženje .....  | 65  |
| 3.2.2. Okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje .....                          | 68  |
| 3.2.2.1. Granski pristup – Porterov model .....                                    | 68  |
| 3.2.2.2. Operativni pristup .....  | 70  |
| 3.3. NEIZVJESNOST POSLOVNOG OKRUŽENJA .....  | 72  |
| 3.3.1. Objektivni i perceptivni pristup neizvjesnosti poslovnog okruženja ..       | 73  |
| 3.3.2. Razvoj perceptivnog koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja ....         | 78  |
| <b>4. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA<br/>PODUZEĆA</b> .....            | 84  |
| 4.1. POSLOVNO OKRUŽENJE KAO TIJEK INFORMACIJA .....                                | 86  |
| 4.1.1. Uloga informacija o okruženju u donošenju odluka u poduzeću .....           | 87  |
| 4.1.2. Faze u analizi poslovnog okruženja poduzeća .....                           | 89  |
| 4.2. PROCES MOTRENJA (SKENIRANJA) OKRUŽENJA .....                                  | 94  |
| 4.2.1. Frekvencija i važnost motrenja .....  | 102 |



|  |            |
|--|------------|
| 4.2.2. Izvori motrenja .....   | 105        |
| 4.2.3. Formalizacija motrenja .....  | 108        |
| 4.3. USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA .....  | 114        |
| 4.3.1. Financijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća .....   | 116        |
| 4.3.2. Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća .....   | 118        |
| 4.4. VEZA IZMEĐU MOTRENJA POSLOVNOG OKRUŽENJA I<br>USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA .....                                       | 121        |
| 4.4.1. Primitivno motrenje poslovnog okruženja .....   | 124        |
| 4.4.2. Ad hoc motrenje poslovnog okruženja .....   | 125        |
| 4.4.3. Reaktivno motrenje poslovnog okruženja .....  | 125        |
| 4.4.4. Proaktivno motrenje poslovnog okruženja .....   | 126        |
| <b>5. GLAVNA OBILJEŽJA POSLOVNOG OKRUŽENJA U REPUBLICI<br/>    HRVATSKOJ .....</b>   | <b>128</b> |
| 5.1. PRISTUP, METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA<br>NACIONALNOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA PO METODI PEST ....                    | 134        |
| 5.2. ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA GOSPODARSTVA<br>HRVATSKE PO METODI PEST .....   | 162        |
| 5.3. KOMPARATIVNA ANALIZA HRVATSKOGA POSLOVNOG<br>OKRUŽENJA S ODABRANIM SVJETSKIM EKONOMIJAMA .....                            | 169        |
| <b>6. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA<br/>    PODUZEĆA U PRIMORSKO-GORANSKOJ ŽUPANIJI .....</b>                     | <b>183</b> |
| 6.1. PRISTUP ISTRAŽIVANJU UTJECAJA POSLOVNOG OKRUŽENJA<br>NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA .....                              | 183        |
| 6.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....   | 188        |
| 6.2.1. Uzorak i podaci .....   | 188        |
| 6.2.2. Operacionalizacija varijabli .....  | 194        |
| 6.2.3. Analiza podataka .....  | 199        |
| 6.3. PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....  | 202        |
| <b>7. IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA I RAZVOJ<br/>    POSLOVNOG OKRUŽENJA PODUZEĆA U REPUBLICI<br/>    HRVATSKOJ .....</b> | <b>241</b> |
| 7.1. OBLIKOVANJE MODELA INTERAKTIVNOG ODNOSA<br>POSLOVNOG OKRUŽENJA I PODUZEĆA .....   | 241        |
| 7.2. MJERE I PRIJEDLOZI ZA UNAPRJEĐENJE RAZVOJA<br>POSLOVNOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....                             | 246        |
| 7.3. MOGUĆNOSTI ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA MEĐUODNOSA<br>POSLOVNOG OKRUŽENJA I PODUZEĆA .....                                     | 262        |
| <b>8. ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>265</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>276</b> |
| <b>POPIS TABLICA .....</b>   | <b>289</b> |
| <b>POPIS GRAFIKONA .....</b>   | <b>291</b> |
| <b>POPIS SHEMA .....</b>   | <b>292</b> |
| <b>POPIS PRILOGA .....</b>   | <b>293</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>   | <b>294</b> |

# 1. UVOD

Istraživanje poslovnog okruženja kao relevantnog čimbenika u funkcioniranju poduzeća zaokupilo je pažnju znanstvenika tek 60-ih godina prošlog stoljeća. Prije toga u fokusu istraživanja bilo je isključivo unutrašnje funkcioniranje poduzeća. Mnogostruki aspekti dinamičnog razvoja ekonomija u drugoj polovini XX. stoljeća pridonijeli su afirmaciji interaktivnog shvaćanja međudjelovanja poduzeća i njegovog poslovnog okruženja.

Uspješnost poduzeća u uvjetima ubrzanog tehnološkog razvoja, globalizacije i tranzicije stoga se mora promatrati s redefiniranih polaznih osnova. Više nipošto nije dovoljno analizirati unutarnji ustroj i upravljanje resursima poduzeća. Spomenuti procesi, koji nedvojbeno pridonose kompleksnosti i dinamičnosti okruženja, postaju nužna preokupacija poduzeća. Konkurentnost kako poduzeća tako i cijele nacionalne ekonomije pod izravnim je utjecajem čimbenika koji proizlaze iz političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i tržišnih promjena koje se događaju u relevantnom poslovnom okruženju poduzeća.

Današnja svjetska ekonomija sastoji se od nacionalnih ekonomija koje su vrlo različite prema učinkovitosti u ekonomskoj sferi. Objašnjenja kako nastaju dispariteti u uspješnosti među ekonomijama, ali i među pojedinim subjektima unutar pojedinih ekonomija bez obzira na isti stupanj spoznaje o ekonomskim procesima, nisu jednoznačna. Suvremena istraživanja pokušavaju rasvijetliti ulogu i povezanost čimbenika iz poslovnog okruženja s procesima u poduzeću. Sve dosadašnje analize i empirijska istraživanja provedena su uglavnom u razvijenim tržišnim ekonomijama. Međusobna povezanost i interaktivnost poslovnog okruženja i poduzeća te posljedična poslovna uspješnost u malom, tranzicijskom gospodarstvu kao što je Hrvatska, nisu dovoljno istražene. To dokazuje i nedostatak relevantne literature i istraživanja o navedenim vezama.

Stoga se čini opravdanim znanstveno utemeljeno istražiti sve aspekte poslovnog okruženja, na temelju kojih se može pozitivno i izravno utjecati na mogućnosti korištenja interaktivnog pristupa poduzeća poslovnom okruženju, i time znanstveno utemeljeno objasniti diferencijaciju u poslovnoj uspješnosti poduzeća.

## 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA S PREDMETOM I HIPOTEZOM

Globalizacija, tranzicija i tehnološki razvoj su procesi koji dominiraju u akademskim i poslovnim krugovima u posljednja dva desetljeća. Rast i diverzitet poslovanja odražavaju se i u sve brojnijim znanstvenim istraživanjima koja se bave funkcioniranjem poduzeća u takvim suvremenim uvjetima. No još nije dovoljno istraženo kako pojedina poduzeća uspijevaju uskladiti svoje funkcioniranje sa zahtjevima suvremenog poslovnog okruženja, kao i koliko takav sklad utječe na njihovu poslovnu uspješnost. U okviru navedene problematike definiran je i **problem istraživanja:**

*Zbivanja u globalnoj i nacionalnim ekonomijama oblikuju takvo poslovno okruženje koje ima golem utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. U Republici Hrvatskoj još se uvijek nedovoljno teorijski proučava i praktički relativno malo primjenjuju metode upravljanja poduzećem oblikovane pod utjecajem međuveza poslovnog okruženja i poduzeća. Posljedice se ogledaju u neadekvatnoj prilagodbi hrvatskih poduzeća poslovnom okruženju i njihovoj posljedičnoj relativnoj poslovnoj neuspješnosti. Takav nesklad između poduzeća i poslovnog okruženja koči razvoj hrvatskog gospodarstva u cjelini i uzrokuje njegovu relativnu nekonkurentnost. Stoga se ti problemi trebaju konzistentno istražiti, dijagnosticirati i primjereno riješiti jer oni impliciraju i multipliciraju brojne štetne posljedice po hrvatsko gospodarstvo i društvo.*

Iz takve problematike i problema istraživanja determinira se i **predmet istraživanja:**

*Istražiti i konzistentno utvrditi sve relevantne značajke poslovnog okruženja općenito, posebice atributa i sektora okruženja, te procesa motrenja (skeniranja) poslovnog okruženja, i njihovu interaktivnu vezu s uspješnosti poslovanja poduzeća.*

U okviru tako determiniranog problema i predmeta istraživanja postavlja se i temeljna **znanstvena hipoteza:**

**Moguće je znanstvenim metodama dokazati da viši stupanj interakcijskog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem čini poduzeće poslovno uspješnijim. Na temelju toga moguće je izgraditi model koji bi povećao interaktivan odnos**

**poduzeća u hrvatskom gospodarstvu s poslovnim okruženjem, čime bi se povećala uspješnost poslovanja.**

Tako postavljena temeljna hipoteza implicira više **pomoćnih hipoteza**:

- *globalizacijski i tranzicijski procesi stvaraju takvo suvremeno poslovno okruženje koje postavlja veće zahtjeve na poduzeće u smislu eksterne prilagodljivosti (adaptibilnosti);*
- *uspješnost nacionalnih ekonomija povezana je s kvalitetom nacionalnog poslovnog okruženja;*
- *manje razvijene ekonomije suočene su s potencijalno višom razinom turbulentnosti okruženja zbog nužnosti doticaja i prilagodbe okruženjima razvijenih zemalja;*
- *različiti sektori poslovnog okruženja uzrokuju različitu razinu strateške neizvjesnosti za poduzeća;*
- *u tranzicijskim, postsocijalističkim ekonomijama s novopostavljenim modelom tržišnog gospodarstva, najveću razinu percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja uzrokuju ekonomski sektor, sektor kupaca i sektor konkurenata, pa se stoga i više motre;*
- *poduzeća percipiraju važnost uloge poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja;*
- *uspješnija poduzeća češće i u većem obujmu proučavaju značaj i ulogu poslovnog okruženja za svoje poslovanje;*
- *poduzeća usklađuju učestalost i intenzitet motrenja poslovnog okruženja s razinom strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja, kako na razini cjelokupnog poslovnog okruženja tako i na razini pojedinih sektora poslovnog okruženja;*
- *značaj pojedinih sektora poslovnog okruženja za poslovanje poduzeća diferenciran je u odnosu na djelatnost poslovanja poduzeća;*
- *motrenje pojedinih sektora poslovnog okruženja diferencirano je obzirom na veličinu poduzeća;*
- *učestalost i intenzitet motrenja poslovnog okruženja od strane poduzeća povezani su s njegovom uspješnošću;*



- *vlasnička struktura poduzeća utječe na odnose između poslovnog okruženja i poduzeća, što onda ima važne implikacije na uspješnost poslovanja poduzeća.*

**Brojni argumenti podupiru postavljenu temeljnu hipotezu i njene pomoćne hipoteze, a navode se samo najvažniji:**

- Kompleksnost i promjenjivost poslovnog okruženja nameću nužnost redefiniranja činitelja koji utječu na opstanak, strukturu i donošenje odluka u poduzećima.
- Značajne promjene u poslovnom okruženju mogu biti popraćene neadekvatnom prilagodbom poduzeća. U tom slučaju nastaje tenzija koja tjera poduzeće da ponovo uspostavi sklad s promijenjenim okolnostima u okruženju.
- Temelj korektivne akcije je menadžerska spoznaja o problemu iz okruženja, iz koje proizlaze aktivnosti poduzeća vezane uz uočavanje, interpretaciju i inkorporiranje poticajnih elemenata iz poslovnog okruženja u poduzeće.
- Proces motrenja poslovnog okruženja omogućava poduzeću da uspostavi interaktivan odnos sa svojim poslovnim okruženjem i time utječe na ravnotežu odnosa koja potiče njegovo uspješno poslovanje.
- Program ekonomske liberalizacije provodi se u Hrvatskoj već više od deset godina. Mnoge reforme potaknute su potrebom da se korigira neodgovarajuća struktura (vertikalna) državnih potpora te da se potpomogne jačanje konkurentnosti hrvatskih gospodarskih subjekata. No poslovno okruženje i dalje je više ograničavajući nego poticajni čimbenik.

## 1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Izravno i u najužoj vezi s problemom i predmetom istraživanja i postavljenom hipotezom **determinirani su svrha i ciljevi istraživanja:**

*u okviru ekonomskih znanosti istražiti najvažnije spoznaje koje se odnose na značaj i ulogu poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja poduzeća, znanstveno utemeljeno formulirati rezultate istraživanja i predložiti eksplanatorni model u funkciji unaprjeđenja interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem i razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj.*

Da bi se uspješno ostvarila postavljena svrha i ciljevi istraživanja, nužno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kakav je bio evolucijski tijek teorijskih pristupa poslovnom okruženju?
- Kako se definira međuodnos poduzeća i poslovnog okruženja u različitim teorijama poduzeća kao otvorenog sustava?
- Kakav značaj imaju različiti atributi poslovnog okruženja u funkcioniranju poduzeća?
- Kako sektori udaljenog poslovnog okruženja, kao što su političko-pravni, ekonomski, sociokulturni (društveni) i tehnološki, utječu na poslovanje poduzeća?
- Koja je uloga granske analize po Porterovom modelu pri proučavanju mogućnosti i opasnosti koje poduzeću pruža konkurentsko okruženje?
- Koji su temeljni subjekti operativnog poslovnog okruženja, kako ih treba analizirati i kako oni utječu na poslovanje poduzeća?
- Kakva je uloga informacija o poslovnom okruženju u donošenju odluka u poduzeću?
- Na koji način percepcije donositelja odluka i neizvjesnost poslovnog okruženja utječu na poslovanje poduzeća?
- Koja su glavna obilježja hrvatskoga poslovnog okruženja?
- Kakve su percepcije menadžera u Primorsko-goranskoj županiji o značaju i ulozi atributa i sektora poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja poduzeća?
- Kakve su percepcije menadžera u Primorsko-goranskoj županiji o značaju i ulozi procesa motrenja poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja poduzeća?
- Je li, na temelju iznesenog, moguća nova modelska reinterpretacija interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća, koja pridonosi uspješnosti poslovanja?
- Kakve su implikacije rezultata istraživanja na oblikovanje mjera i prijedloga za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj?

### 1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Istraživanja znanstvenih djela stranih autora svjedoče o rastućem zanimanju za proučavanje poslovnog okruženja poduzeća i unutar toga osobito za proučavanje veza i međuovisnosti između sektora i atributa poslovnog okruženja, procesa motrenja okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća. U odnosu na to, domaći autori vrlo rijetko proučavaju povezanost uspješnosti poslovanja poduzeća s uvjetima u njegovom vanjskom okruženju a osobito rijetko istražuju pojedinačne sektore i attribute okruženja te obilježja uspješnog procesa motrenja vanjskog okruženja poduzeća.

Unatoč sve većoj afirmaciji pristupa poduzeću kao otvorenom sustavu, pa time i odgovarajuće većem značaju proučavanja poslovnog okruženja poduzeća, u dostupnoj literaturi, uglavnom engleskoga govornog područja, ne može se naći izvor koji se izravno odnosi na proučavanje povezanosti i značaja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća kroz kombinaciju objektivne (arhivski podaci) i subjektivne (percepcije menadžera) dimenzije. Iz toga bi se moglo zaključiti da problematika koja će se tretirati u ovoj doktorskoj disertaciji u dosadašnjim svjetskim i hrvatskim znanstvenim istraživanjima nije na sličan način obrađivana te da postoji teorijsko i praktično opravdanje za takvo istraživanje.

### 1.4. ZNANSTVENE METODE

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i predstavljanju rezultata istraživanja u doktorskoj disertaciji u odgovarajućim kombinacijama koristit će se brojne znanstvene metode. Dokazivanje hipoteze temeljit će se na sustavnom proučavanju najnovije literature (uglavnom znanstvenih članaka) iz područja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća, iz čega se onda izvodi vlastiti stav, temeljen na obrađenim spoznajama. U dijelu rada u kojem se obrađuju glavna obilježja poslovnog okruženja u Hrvatskoj osobito će se koristiti metode analize i sinteze, generalizacije i specijalizacije, metoda modeliranja te metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Također će se koristiti metode ankete i intervjuja pri terenskom istraživanju percepcija menadžera o utjecaju atributa i sektora poslovnog okruženja te procesa motrenja poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja

poduzeća. Primjenom statističkih metoda obradit će se rezultati empirijskoga istraživanja i omogućit će se formulacija znanstvenih sudova koji će se koristiti pri modeliranju interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća, kojim će se povećati uspješnosti poslovanja.

## 1.5. STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE

U prvom dijelu, **UVODU**, definirat će se problem i predmet istraživanja, postaviti znanstvena hipoteza, odrediti svrha i ciljevi istraživanja, dati ocjena dosadašnjih istraživanja, navesti najvažnije znanstvene metode te obrazložiti struktura disertacije.

U drugom dijelu, **EVOLUCIJA TEORIJSKIH PRISTUPA POSLOVNOM OKRUŽENJU**, analizirat će se i prikazati kako je poslovno okruženje bilo zastupljeno u istraživanjima funkcioniranja poduzeća kao temeljnog ekonomskog subjekta, i to tako da će se ponajprije objasniti klasični i neoklasični pristup koje karakterizira potpuno zapostavljanje poslovnog okruženja u analizi. Slijedi utemeljenje pristupa poduzeću kao otvorenom sustavu, čime se poslovnom okruženju daje pripadajući značaj. Objasnit će se različite teorije koje variraju od apsolutnog determinizma okruženja do apsolutnog strateškog izbora poduzeća. Dalje se daje prikaz specifičnih obilježja svake od njih. Nakon toga slijedi razlaganje moguće sinteze postojećih pristupa.

U trećem dijelu s naslovom **ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOGA OKRUŽENJA ZA FUNKCIONIRANJE PODUZEĆA** izvest će se sustavna i znanstveno utemeljena podjela poslovnog okruženja na attribute i sektore. Atributi će se klasificirati na izdašnost, kompleksnost i dinamičnost. Polazi se od pretpostavke da različiti atributi poslovnog okruženja uvjetuju različite implikacije na funkcioniranje poduzeća te, konačno, i različitu uspješnost poslovanja poduzeća. Analitički pristup poslovnom okruženju uvjetuje njegovu podjelu na sektore, i to na opće ili udaljene (političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki) i na sektore zadatka ili konkurentne sektore (granski pristup i operativni pristup). Nakon klasifikacije slijedi konceptualizacija neizvjesnosti poslovnog okruženja kao elementarnog okvira kroz koji poslovno okruženje utječe na poduzeće. Prikazuje se razlika između objektivnog i perceptivnog pristupa neizvjesnosti poslovnog okruženja, te utemeljuje odabir



perceptivnog pristupa u svrhu istraživanja u disertaciji. Stoga se na kraju poglavlja prikazuje razvoj perceptivnog koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja.

**POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA** naslov je četvrtog dijela. U njemu će se znanstveno utemeljeno konceptijski povezati poslovno okruženje i uspješnost poslovanja poduzeća kroz prizmu teorije ograničenog strateškog izbora J. Childa (1997). Prikazat će se poslovno okruženje kao izvor informacija koji kontinuirano kreira signale i poruke koje poduzeća trebaju tretirati kao važne. Na osnovi percepcija donosilaca odluka o poslovnom okruženju održavaju se ili modificiraju strukture i aktivnosti poduzeća. Provodi se racionalna selekcija unutar poduzeća i time se stvaraju okolnosti koje utječu na percepcije i interpretaciju poslovnog okruženja donosilaca odluka. Nastavno će se objasniti faze u analizi poslovnog okruženja poduzeća, među kojima je najvažnija faza motrenja okruženja te joj se stoga posvećuje osobita pozornost i utemeljuje pristup pri kojem se aktivnost poduzeća prema poslovnom okruženju sagledava upravo kroz proces motrenja poslovnog okruženja. Objasnit će se četiri bitna obilježja putem kojih se istražuje proces motrenja (skeniranja) okruženja: frekvencija, važnost, izvori i formalizacija motrenja. U trećem potpoglavlju definira se i objašnjava koncept uspješnosti poslovanja poduzeća. Prikazuju se temeljne mjere uspješnosti poslovanja poduzeća kroz podjelu na financijske i nefinancijske mjere. U posljednjem potpoglavlju prikazuju se međuovisnosti između procesa motrenja i uspješnosti poslovanja poduzeća putem Jainove (1984) taksonomije poduzeća prema evolutivnim fazama sustava motrenja na: primitivna, *ad hoc*, reaktivna i proaktivna poduzeća. Navedeno čini konceptualni okvir za empirijsko istraživanje percepcija menadžera o značaju i ulozi atributa i sektora poslovnog okruženja te procesa motrenja poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja poduzeća.

U petom dijelu, pod naslovom **GLAVNA OBILJEŽJA POSLOVNOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**, istraživačka se pozornost usredotočuje na analizu poslovnog okruženja iz perspektive nacionalne ekonomije. Problem koji se postavlja je utvrđivanje povezanosti kvalitete poslovnog okruženja s uspješnošću nacionalne ekonomije. Temeljni cilj poglavlja je razvoj modela povezanosti poslovnog okruženja nacionalne ekonomije prema PEST konceptualizaciji udaljenog poslovnog okruženja prikazanoj u klasifikaciji sektora okruženja u trećem poglavlju (političko-pravni (P), ekonomski (E), sociokulturni (S) i

tehnološki (T) sektor poslovnog okruženja) s razvojnim stupnjem (uspješnošću) nacionalne ekonomije.

U prvom potpoglavlju, PRISTUP, METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA NACIONALNOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA PO METODI PEST, postavlja se model utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija. Za mjerenje nezavisne varijable – kvalitete poslovnog okruženja pristupa se kreiranju kompozitnog indeksa poslovnog okruženja. Subindeksi odgovaraju pojedinim sektorima udaljenog okruženja prema PEST pristupu. Odabir jedinica analize i varijabli počiva na sekundarnim podacima prikupljenim od strane Svjetskog ekonomskog foruma (WEF – World Economic Forum) za projekt *The global competitiveness report*. Metodama kvalitativne (analiza, klasifikacija, dedukcija) i kvantitativne (statističke metode) postupno se znanstveno utemeljeno determiniraju konačne varijable koje čine indeks poslovnog okruženja. Provodi se test robustnosti i osjetljivosti indeksa. Izračunavaju se indeksi i subindeksi za sve jedinice analize (nacionalne ekonomije) i sačinjavaju se rang liste pomoću kojih se može provoditi komparativna analiza koja će uslijedit u trećem potpoglavlju. Za potvrđivanje hipoteze o povezanosti kvalitete poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalne ekonomije provodi se regresijska analiza u kojoj je indeks poslovnog okruženja (mjeritelj kvalitete poslovnog okruženja) nezavisna varijabla, a bruto domaći proizvod po stanovniku prema paritetu kupovne moći (mjeritelj uspješnosti nacionalnih ekonomija) zavisna varijabla.

ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA GOSPODARSTVA HRVATSKE PO METODI PEST naziv je drugog potpoglavlja. Predmet istraživanja je dekompozicija i analiza pojedinačnih varijabli koje sačinjavaju indeks poslovnog okruženja Hrvatske u posljednje tri godine (2004, 2005 i 2006). Grafički i tabelarno prikazuju se sve varijable koje čine pojedini sektor udaljenog okruženja. Komparacija se osim dinamički (kroz tri godine) čini i kroz standardizaciju svih pokazatelja metodom udaljenosti od vodećeg. Time se neutralizira prosječan razvoj kroz tri godine svih promatranih nacionalnih ekonomija, a usporedbom s vodećim želi se prikazati relativnu poziciju Hrvatske u odnosu na najbolje svjetske standarde po područjima koja pokrivaju pokazatelji koji se analiziraju. Ocjenjuje se kretanje analitičkih (pojedine varijable) i sintetičkih (indeks i subindeksi) pokazatelja kvalitete poslovnog okruženja hrvatskog gospodarstva kroz tri godine.

U trećem potpoglavlju, **KOMPARATIVNA ANALIZA HRVATSKOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA S ODABRANIM SVJETSKIM EKONOMIJAMA**, rezultati dobiveni za Hrvatsku stavit će se u relaciju s rezultatima odabranih svjetskih ekonomija. Uspoređivat će se zemlje centralnoistočne Europe (CEE) – Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija, jugoistočne Europe (SEE) – Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Makedonija, Rumunjska i Srbija i Crna Gora, s Hrvatskom. Zemlje CEE-a su odabrane zbog toga što su to bivše tranzicijske zemlje koje su 2004. godine pristupile Europskoj uniji te im je ekonomski razvojni put usporediv s Hrvatskom. Zemlje SEE-a su odabrane zbog geografske blizine i sličnih reformatorskih napora te sličnih uvjeta ekonomskoga razvoja s Hrvatskom i stoga su najprikladnije za usporedbu s Hrvatskom.

Šesti dio rada, **POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U PRIMORSKO-GORANSKOJ ŽUPANIJI**, odnosi se na istraživanje koje će se provesti na uzorku poduzeća iz Primorsko-goranske županije. Istraživanje ima za cilj ispitati relacije između utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće (strateška neizvjesnost poslovnog okruženja), utjecaja poduzeća na poslovno okruženje (motrenje poslovnog okruženja) i uspješnosti poslovanja poduzeća.

U prvom potpoglavlju s nazivom **PRISTUP ISTRAŽIVANJU ZNAČAJA I ULOGE POSLOVNOG OKRUŽENJA ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA** postavit će se hipoteze o odnosima između tri ispitivane varijable. Ispitivat će se percepcije donosilaca odluka o značaju i ulozi atributa kroz sektore poslovnog okruženja (udaljeno okruženje i okruženje zadatka). Namjera je istražiti i dokazati da postoji različita razina značaja različitih atributa i različitih sektora poslovnog okruženja, koji se mogu generalizirati po različitim kriterijima. Tako će se pokušati dokazati da je razina značaja atributa i sektora različita u odnosu na veličinu poduzeća. Također se pretpostavlja statistički signifikantna različitost u percepcijama značaja različitih atributa i sektora s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi. Osobito će se pažljivo ispitati povezanost različitih percepcija atributa i sektora poslovnog okruženja i poslovnog uspjeha promatranih poduzeća, sa simultanim ispitivanjem utjecaja motrenja poslovnog okruženja na navedeni odnos. Poslovni uspjeh će se analizirati s gledišta subjektivnih i objektivnih pokazatelja uspješnosti. Drugi dio istraživanja bavit će se važnošću procesa motrenja poslovnog okruženja za uspješnost poslovanja poduzeća. Ispitivat će se različiti načini provođenja procesa

motrenja. Pokušat će se utvrditi statističkim metodama dokazive veze između različitih aspekata procesa motrenja te s druge strane veličine poduzeća, djelatnosti, vlasničke strukture poduzeća i, osobito, uspješnosti poslovanja poduzeća.

U drugom potpoglavlju, pod naslovom **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**, prikazat će se metodološki aspekt istraživanja. Definirat će se reprezentativan uzorak poduzeća iz baze svih registriranih poslovnih subjekata pri Hrvatskoj gospodarskoj komori Županijskoj komori Rijeka. Ispitivanje će se obavljati u dvije faze. U prvoj će se u terenskom dijelu metodom intervjua u nekoliko poduzeća definitivno odrediti sadržaj, oblik i broj pitanja koja će se postaviti u upitniku. Pitanja u upitniku bit će psihometrijskog tipa s odgovorima po ordinalnoj mjernoj skali Likertovog tipa s rangovima od 1 do 5, što za svaku kvalitativnu varijablu predstavlja pet modaliteta. Pitanja će se odnositi na percepcije menadžera o ulozi i značaju atributa i sektora poslovnog okruženja u poslovanju odnosnog poduzeća, o značajkama procesa motrenja koji se odvija u odnosnom poduzeću, o subjektivnim mjerama uspješnosti i pitanja o osobnom profilu ispitanika radi definiranja kontrolnih varijabli. Upitnik će biti odušastan poštom svim poduzećima koja čine uzorak. Nakon povrata upitnika, u drugoj fazi istraživanja, odgovori iz upitnika će se u statističkoj bazi priključiti arhivskim kvantitativnim podacima o odnosnom poduzeću te će se tako kompletirati podatkovna platforma nužna za najavljenju statističku analizu. Arhivski podaci odnose se na veličinu poduzeća prema broju zaposlenih, na djelatnost poduzeća prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, na vlasničku strukturu te na podatke o uspješnosti poslovanja iz bilanca poduzeća, a sve dostupno preko Registra godišnjih financijskih izvješća Financijske agencije. Na prikupljene podatke primijenit će se metode kako deskriptivne tako i inferencijalne statistike, u namjeri dokazivanja statistički signifikantnih veza među istraživanim fenomenima.

Treće potpoglavlje nosi naziv **PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**. Rezultati provedenih istraživanja bit će sustavno prikazani i na temelju njih će se donositi znanstveno utemeljeni generalizirani sudovi. Analizom i interpretacijom rezultata istraživanja namjerava se dokazati postavljena temeljna i pomoćne hipoteze.

Nakon znanstveno utemeljenih sudova do kojih će se doći u prethodnim dijelovima disertacije, slijedi sedmi dio s naslovom **IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA I RAZVOJ POSLOVNOG OKRUŽENJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**.



U prvom potpoglavlju ovoga dijela rada koriste se znanstveni sudovi do kojih se došlo na temelju empirijskoga istraživanja kao input za oblikovanje modela interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća, kojim se povećava uspješnost poslovanja. Elementi modela kao i definiranje veza među njima temeljit će se na rezultatima iz prethodnog dijela rada. Očekuje se da interaktivnost odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem ovisi o učinkovitosti procesa motrenja okruženja koje pojedino poduzeće provodi. Također se očekuje da odnosi poduzeća prema partikularnim sektorima okruženja ovise o atributima relevantnog okruženja odnosno poduzeća, o veličini te o djelatnosti poduzeća. Stoga se preporuke poduzećima odnose ponajprije na nužnost primjene diferenciranih pristupa poslovnom okruženju a prema spomenutim razlikama kako u internom tako i u eksternom poslovnom okruženju.

U drugom se potpoglavlju na temelju provedenog istraživanja znanstveno utemeljeno daju mjere i prijedlozi za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj. Kao što su rezultati prethodnih istraživanja prikazali, dosadašnje modeliranje poslovnog okruženja u Hrvatskoj pokazalo se neuspješnim i prouzročilo je eroziju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva. Mjere i prijedlozi odnose se na redefiniranje uloge države u smislu poticajnog, a ne ograničavajućeg poslovnog okruženja za razvoj poduzetničke ekonomije, i to u svim sektorima okruženja, ne samo političko-pravnom i ekonomskom, već i tehnološkom te sociokulturnom. Prirodne i ponajprije društvene specifičnosti Hrvatske moraju se pritom uvijek uzimati u obzir te tome prilagođavati mjere i prijedloge bez doslovnog preslikavanja uspješnih modela nekih drugih nacionalnih ekonomija.

Na kraju poglavlja navest će se otvorena pitanja koja proizlaze iz ograničenja provedenog istraživanja i prijedlozi za buduća istraživanja interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća te njegovih implikacija na uspješnost poslovanja.

U **ZAKLJUČKU**, posljednjem dijelu rada, sustavno i koncizno bit će formulirani i predstavljeni najznačajniji rezultati do kojih se došlo znanstvenim istraživanjem ekspliciranim opširnije u disertaciji, čime je dokazivana postavljena hipoteza.

## 2. EVOLUCIJA TEORIJSKIH PRISTUPA POSLOVNOM OKRUŽENJU

Poslovno okruženje kao predmet istraživanja novijeg je datuma. Prva istraživanja koja su se bavila poduzećem i njegovim funkcioniranjem relativno su zanemarivala ulogu okruženja. To znači da je istraživački zadatak bio racionalizirati procese unutar samog poduzeća s ciljem određivanja najboljeg načina unutarnjeg ustrojstva poduzeća. Svi proizvodni čimbenici bili su tretirani jednako, i radu, tj. čovjeku, pripadala je jednaka razina značaja kao i zemlji i kapitalu. Taj pristup nazvan je racionalna ili klasična perspektiva.

Daljnje zanemarivanje značaja poslovnog okruženja kronološki je nastavljeno i u teorijama koje su svoj fokus preusmjerile na jedan proizvodni čimbenik i njegovu ključnu ulogu u poduzeću. Radi se o ljudskom faktoru, tj. o društvenim obilježjima rada za koje su autori tog teorijskog pravca držali da imaju ključnu ulogu u funkcioniranju poduzeća i u njegovim ekonomskim performansama. Stoga je takav pristup nazvan perspektivom društvenih odnosa.

Tek šezdesetih godina dvadesetoga stoljeća poslovno okruženje i međudnos poduzeća i poslovnog okruženja eksplicitno postaje predmet istraživanja. U tom smislu razvijaju se različiti pristupi i argumentacije. Svima je zajedničko da prihvaćaju tezu o poslovnom okruženju kao bitnom čimbeniku koji utječe na funkcioniranje i uspješnost poduzeća. S obzirom na to da je poslovno okruženje centralni koncept ove disertacije, logično je da će navedenim pristupima, obuhvaćenim zajedničkim nazivom teorije poduzeća kao otvorenog sustava, biti posvećena najveća pažnja.

Najnoviji rezultati istraživanja i teorije idu u smjeru sinteza različitih postavka više pristupa. Jedna od relativno novijih teorija koja se javlja pod nazivom teorija ograničenog strateškog izbora polazna je osnova istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji.

Da bi se uočio značaj svake pojedine obrađene teorije iz prizme proučavanja poslovnog okruženja pokazat će se da se one jedna od druge značajno razlikuju kroz različite konceptualizacije četiri dimenzije (Nohria i Gulati, 1994, str. 529): (1) poduzeće; (2) poslovno okruženje; (3) individue koje čine poduzeće; (4) odnosi koji nastaju između poduzeća i njegova okruženja u različitom prostoru i vremenu.

Sintetički i induktivan pristup naročito postaje prikladan u uvjetima suvremenog poslovnog okruženja, primarno determiniranog procesima globalizacije. Sundać i Nikolovska (2002, str. 6) smatraju da iako je epicentar globalizacije u ekonomiji, promjene koje globalizacija uzrokuje u poslovnom okruženju su temeljne prirode, i reflektiraju se u ostalim segmentima društvenog života (politika, kultura, obrazovanje, kriminal, moralnost), čime dolazi do lančane reakcije. Zato je i u teorijskom smislu potreban pomak prema sintezi pristupa, čime će se omogućiti razvedeniji eksplanatorni instrumentarij za toliko izmijenjenu sliku globaliziranog poslovnog okruženja u 21. stoljeću.

## 2.1. RACIONALNA ILI KLASIČNA PERSPEKTIVA

Početni istraživački napori kojima se tragalo za teorijom koja bi objašnjavala fenomen poduzeća dogodili su se krajem 19. stoljeća. U to je doba poslovno okruženje bilo primarno pod utjecajem znanosti i primjene znanstvenih dostignuća na brzi razvoj novih tehnika i tehnologija. To su bile "udarne igle" razvoja procesa industrijalizacije i masovne proizvodnje. Glavna preokupacija znanstvenika bila je usmjerena na potragu za adekvatnim načinima odvijanja proizvodnih procesa. Pod utjecajem inoviranih tehnoloških aspekata proizvodnje, znanstvena promišljanja o poduzeću neizbježno su pokušala replicirati dominantni inženjerski način razmišljanja i primijeniti ga na sve aspekte poslovnog procesa, a ne samo na proizvodnju. Takvi analitički modeli imali su za zajedničku temu jedan jedini najbolji način kako proizvoditi (stvarati profit) (Parker i Lewis, 1995, str. 216). Temeljna pretpostavka bila je klasična racionalnost ekonomskih subjekata te je stoga i logičan naziv racionalna ili klasična perspektiva.

Model industrijskog poduzeća i racionalizacija svih procesa koji se unutar njega odvijaju fascinirao je istraživače predstavnike klasične perspektive. U Europi je najznačajniji doprinos dao Max Weber a u Americi Frederick Taylor. Obojica su (Weber kroz elaboraciju moderne birokracije a Taylor kroz načela znanstvenog upravljanja poduzećem) pokušala u svojim radovima opisati univerzalne postulate modernog poduzeća, tj. idealan način njihova funkcioniranja.

Industrijsko poduzeće predstavljalo je simbol i prototip progresa prema modernom društvu. Primarna zadaća istraživača bila je identificirati i objasniti

koncept formalnog poduzeća koje je usmjereno eksplicitno postavljenim ciljevima i koje je instrument za ekonomsko postizanje postavljenih ciljeva. Weberova moderna birokratska struktura može se prikazati kroz sedam karakterističnih varijabla putem kojih se može proučavati poduzeće (Aldrich, 1979, str. 10-13): (1) specijalizacija; (2) formalizacija i standardizacija; (3) decentralizacija; (4) hijerarhija; (5) ograničene nagrade za zaposlene; (6) univerzalni standardi učinka i (7) mogućnosti napredovanja karijere. Weberove strukturne karakteristike su uopćene dimenzije koje se mogu primijeniti na bilo koje poduzeće. Istraživanja su pokazala (Aldrich, 1979, str. 10) da dimenzije variraju neovisno jedna o drugoj, da nisu značajno korelirane među različitim populacijama poduzeća, i stoga se najčešće i separatno proučavaju. Međutim, učinkovitost idealne moderne birokracije u kojoj su navedene strukturne značajke dovedene do ekstrema ostvaruje se eliminacijom ili barem kontrolom svih utjecaja iz poslovnog okruženja. To znači da je temeljna odrednica birokratsko vođenog poduzeća provođenje kontrole na temelju racionalnog korištenja informacija. Poslovno okruženje je ili bilo uzeto kao danost ili se smatralo da se snage iz poslovnog okruženja mogu predvidjeti. Iako je birokraciju prikazao kao idealnu formu, svakako superiorniju, Weber je ukazao i kritički na činjenicu da birokracija može sama sebi postati smislom i kao sociolog nazvao ju je "željeznim kavezom" za čovječanstvo.

Weberovi radovi pisani su na njemačkom jeziku i nisu bili dostupni širokoj javnosti sve do sredine 20. stoljeća pa se u međuvremenu na američkom tlu razvio pristup znanstvenog upravljanja poduzećem koji je utemeljio Frederick Taylor. To je prije svega praktičan pristup kojim se značajno povećava učinkovitost i produktivnost u poduzećima. Taylor je utvrdio četiri široko postavljena načela znanstvenog upravljanja poduzećem (Taylor prema Nohria i Gulati, 1994, str. 532). Prvo se odnosi na razvoj znanosti o radu – zakona, pravila i formula koje trebaju zamijeniti pravilo "od oka". Drugo podrazumijeva znanstvenu selekciju i razvoj kompetencija radnika. Treće načelo je uspješno spajanje prva dva – znanosti o radu i znanstveno odabranih i obučeni radnika. Četvrto načelo je jednakomjerna podjela rada i radnika koji su subjekti izvršavanja radnih zadataka, i menadžera koji su subjekti osmišljavanja radnih zadataka i procesa.

Četiri ključne dimenzije (poduzeće, poslovno okruženje, individue, odnos poduzeća i poslovnog okruženja) različito su tretirane u klasičnoj teoriji. Prva - poduzeće, bila je središnji interes istraživača racionalne perspektive. Može se reći da



su oni otvorili ortodoksnu "crnu kutiju", ali samo da bi zaključili da je i njezina unutrašnjost sazdana na statičnim, mehanicistički determiniranim pretpostavkama apsolutne racionalnosti i potpunog znanja *homo oeconomicusa*.

Što se tiče koncepta poslovnog okruženja u klasičnoj perspektivi on je ispušten kao jedinica analize. Implicitno on je prisutan, osobito u svojoj znanstvenotehnološkoj dimenziji. Činjenica je da su mnogi autori (Taylor, Fayol) klasične perspektive djelovali u sličnim poslovnim okruženjima (američka i francuska metalurška industrija) (Parker i Lewis, 1995, str. 228), i ona su kao takva uzeta kao danost, statički.

Utjecaj individua na funkcioniranje poduzeća reduciran je ili na čovjeka izvršitelja radnih zadataka ili na racionalnog znanstvenika koji definira radne zadatke preciznošću inženjera. Može se uvidjeti da je i pristup individuama statički, i ljudi su tretirani kao danost u sustavu znanstvenog upravljanja. Nema prostora za njihove individualne značajke i kreativnost, interakciju i razvoj.

Fenomen odnosa poduzeća i poslovnog okruženja i to u uvjetima stalne i kompleksne dinamičnosti nije predmet razmatranja klasičara. Primjerice, Peukert (2004, str. 987) kao temeljni nedostatak Weberovog pristupa ističe izostanak interpretacije racionalnog djelovanja u specifičnim poslovnim okruženjima. Dujanić (1991, str. 51) smatra da razlozi zbog kojih klasičari tretiraju poduzeće kao zatvoreni sustav leže u jednostavnosti promjena u poslovnom okruženju u vrijeme nastanka klasične teorije. Rezultat je strogo formalni koncept poduzeća, neelastičan na promjene u poslovnom okruženju.

Iz provedene analize klasične perspektive proizlazi da je neprihvatljiva za proučavanje odnosa između poduzeća i njegovog relevantnog poslovnog okruženja jer u potpunosti zapostavlja proučavanje načina na koji se poslovno okruženje može mijenjati i kako može utjecati na funkcioniranje poduzeća. To znači da temeljne kategorije koje su predmet istraživanja u ovoj disertaciji nisu ni na koji način zastupljene u klasičnom pristupu.

## 2.2. PERSPEKTIVA DRUŠTVENIH ODNOSA

Perspektiva društvenih odnosa nastaje kao kontrapunkt i odgovor na ideje klasične teorije. Stoga se često u literaturi naziva neoklasičnom teorijom. Ako bi se

moglo reći da su istraživači klasičari bili fascinirani dobrim stranama formalnog pristupa poduzeću, onda se kod nove generacije uočava jasan transfer interesa prema "tamnoj strani" birokracije. Počinje se dovoditi u pitanje postavka da se poduzeće može smatrati nekom vrstom "stroja" u kojem su individue "lako zamjenjivi dijelovi" (Nohria i Gulati, 1994, str. 535). Nasuprot tome, smatraju da neformalne strukture u poduzeću predstavljaju njegov najvažniji dio. Poduzeće proučavaju kao društveni sustav kojeg određuju odnosi među pojedincima koji čine poduzeće.

Začetak ideje o poduzeću kao sustavu društvenih odnosa pripisuje se poznatim Hawthorneovim studijama i rezultirajućem Howtorneovom efektu (McQuarrie, 2005, str. 232). Navedeni eksperimenti o utjecaju osvjetljenja na produktivnost radnika rezultirali su, naime, povećanom produktivnošću u obje grupe promatranih radnika, i u temeljnoj i u kontrolnoj. Takav efekt objašnjava se ponosom koji radnici osjećaju zato jer su odabrani za istraživanje i tada nastoje dati sve od sebe na radnom mjestu. Komentirajući zapanjujuće rezultate navedenih eksperimenata koji su još uvijek bili u tijeku, Mayo (1930) ukazuje na nužan zaokret u istraživanju:

Ne možemo individue učiniti glupima; možemo ih učiniti nezadovoljnima, psihoneurotičnima, ili uznemirenima. Hitno je nužno da industrija prida isto toliko pažnje proučavanju ljudske dimenzije kao što je pridala proučavanju materijalne dimenzije. Institucionalizacijom adekvatnih istraživanja, psiholoških, fizioloških i društvenih, društvo se ne treba bojati industrijske mehanizacije. (str. 176)

Iako je bilo mnogo kritika navedenih studija, Sonnenfeld (prema McQuarrie, 2005, str. 234) smatra da se svi nedostaci moraju sagledati u svjetlu nedvojbeno korisnog novog pristupa koji se suprotstavio tada općeprihvaćenom znanstvenom menadžmentu i koji je interpretirao radno okruženje kao društveni, a ne samo kao proizvodni sustav.

Mnoga istraživanja društvenih odnosa u poduzeću koja su slijedila rezultirala su odgovarajućom elaboracijom i artikulacijom što to zapravo znači smatrati poduzeće društvenim sustavom. U tom smislu bilo je najvažnije činiti distinkciju između formalnog i neformalnog u poduzeću. Formalna struktura smatrala se izrazom svjesne logike troškova i učinkovitosti. S druge strane neformalna struktura je izraz spontane logike ljudskih osjećaja i potreba.

Da bi se neformalna struktura mogla razumjeti neupitno je značajno razumjeti strukturu tzv. primarnih grupa koje su konstrukcijski elementi poduzeća. To su male grupe ljudi unutar poduzeća koje su definirane recipročnim vezama u aktivnostima, interakcijama i osjećajima. Njihovi odnosi se manifestiraju kao norme, statusni odnosi i odnosi moći. Oblici koje njihovi odnosi poprimaju mogu se objasniti jednostavnim elementarnim zakonima društvenog ponašanja (Mayo, Homans prema Nohria i Gulati, 1994, str. 535).

Osim takvog redukcionističkog pristupa koji je prihvaćen i prenesen u ekonomsku teoriju korisnosti, mnogi teoretičari iz ove skupine podupirali su i unaprjeđivali holističko razumijevanje poduzeća kao društvenog sustava. Pozicija poslovnog okruženja unutar teorija društvenih odnosa svakako je dio holističke metodologije, iako i tu u vrlo ograničenom dometu. Tako primjerice Parsons (1956a i 1956b) smatra da se struktura bilo kojeg društvenog sustava (od primarnih grupa, poduzeća do nacionalne ekonomije) može razumjeti pomoću njegovih funkcionalnih značajki. Četiri su glavne funkcije koje svaki društveni sustav mora ispunjavati (Parsons, 1956b): (1) adaptacija (dobava resursa), (2) ostvarenje ciljeva (postavljanje i implementacija), (3) integracija (veze sustava i podsustava) i (4) latentnost (kultura i vrednote sustava). Unutar takvog koncepta društvenih odnosa u poduzeću kao jednom od društvenih sustava poslovno okruženje nalazi svoje mjesto kao viša razina sustava s kojim se poduzeće određenim vezama integrira. Funkcija integracije provodi se kroz tzv. "funkcionalno ugnježdavanje"<sup>1</sup> manjih podsustava unutar većih sustava. Integrativnost svakog društvenog sustava, pa tako naravno i poduzeća tada omogućava i definiranje odnosa poduzeća i njegovog poslovnog okruženja. Istovremeno, adaptacija sustava provodi se u odnosu na poslovno okruženje, i ono je funkcionalizirano kao izvor resursa.

Specifičnost konceptualizacije poduzeća kao prve od četiri ključne dimenzije unutar perspektive društvenih odnosa ogleda se u razumijevanju poduzeća kao primarno društvenog sustava. Društenost poduzeća ogleda se u neformalnoj strukturi poduzeća kojoj se pridaje centralni značaj.

Iako su neki autori, kao već navedeni Parsons, donekle, uglavnom implicite, tretirali poslovno okruženje u svojim radovima, to je bila više iznimka nego pravilo. I predstavnici perspektive društvenih odnosa nisu eksplicite proučavali poslovno

---

<sup>1</sup> eng. functional nesting

okruženje te se može zaključiti da je kao i kod klasičara poslovno okruženje ispušteno kao jedinica analize.

Treća ključna dimenzija – individue koje čine poduzeće – to je područje glavnog doprinosa perspektive društvenih odnosa. Čovjek je u žarištu zanimanja autora, kako odnosi među ljudima kao samostalna varijabla utječu na uspješnost poduzeća kao društvenog sustava – to je bilo temeljno istraživačko pitanje. Dani su mnogi odgovori i preporuke, od teorije X i Y (mehanički vs. humani pristup), participacije zaposlenih u odlučivanju, motivacije, komunikacije i sličnih aspekata bitnih u međusobnoj interakciji ljudi u poduzeću. Ne ulazeći u korisnost bilo koje preporuke ili teorije, bez dvojbe se može reći da je najveći doprinos upravo u fokusiranju pažnje na čovjeka kao jedinstvenog proizvodnog čimbenika koji je vođen svojim aktivnim principom u ekonomiji.

Utoliko koliko su se neoklasičari bavili poslovnim okruženjem, ono je smatrano širim društvenim sustavom unutar kojeg se smjestilo poduzeće. Budući da su individue proučavali holistički, to je značilo da se ne može odvajati *homo oeconomicus* od *homo sociusa*, tj. sve funkcije individue su unutar nje same integrirane i individua tako aktivno participira i u poduzeću i u okruženju. Tako je okruženje “ulazilo i izlazilo” iz poduzeća kroz ljude koji su bili njegov sastavni dio.

Zaključno se može reći da takva «fluidnost» poslovnog okruženja u neoklasičnom pristupu odražava nezainteresiranost i nesustavno proučavanje poslovnog okruženja. To je i temeljni razlog neprimjerenosti neoklasičnog rakursa za proučavanje intenziteta i posljedica interakcija između poduzeća i poslovnog okruženja.

### 2.3. TEORIJE PODUZEĆA KAO OTVORENOG SUSTAVA

Sredinom dvadesetoga stoljeća mnoga interdisciplinarna istraživanja počela su se baviti modelima otvorenih sustava pa se intelektualnom prethodnicom teorija poduzeća kao otvorenog sustava može smatrati opća teorija sustava (Nohria i Gulati, 1994, str. 537). Osnovna teza koju se objašnjava je da većina bioloških i društvenih jedinki ima kvalitete sustava, i stoga mogu bolje biti objašnjeni ako se istražuju njihovi podsustavi i veze među njima. Nadograđujući se na tu tezu, teoretičari poduzeća kao otvorenog sustava (ili šire bilo koje organizacije) smatrali su da ono

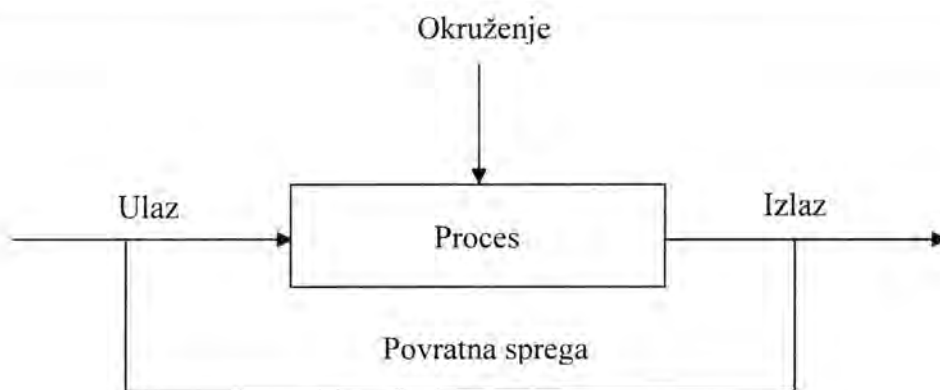


može biti bolje shvaćeno i objašnjeno kao društveni sustav koji djeluje kao podsustav svog poslovnog okruženja. Otud i temeljni preokret prema istraživanju poslovnog okruženja koje s poduzećem tvori aktivnu međuvezu i stoga može i oblikovati i utjecati na strukturu i ponašanje poduzeća.

Jedinstvo i međusobne veze i odnose poduzeća i poslovnog okruženja može se stoga sagledati kroz prizmu opće teorije sustava kao znanstvene metodologije. Sundać (1992, str. 80) smatra da poduzeća međusobno, ali i u interakciji s ostalim elementima u poslovnom okruženju čine integracijski sustav. Subjekt integracijskog sustava obilježava neprekidna transformacija ulaznih elemenata u izlazne. Poznat je i shematski prikaz poduzeća kao sustava u kojem je poduzeće prikazano u skladu sa sustavnim pristupom putem elemenata: ulaz, proces, izlaz, povratna sprega i okruženje.

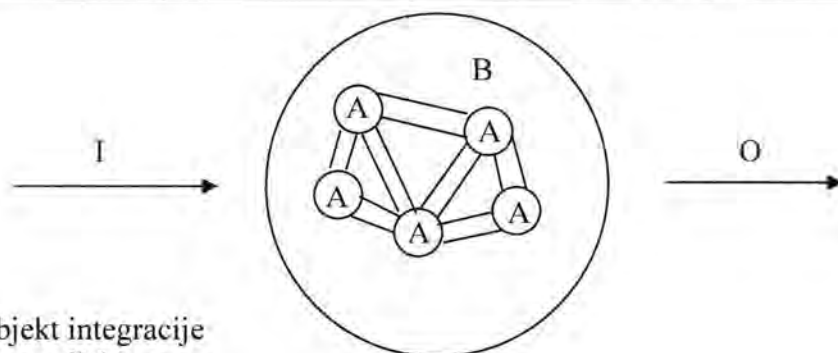
Shema 1

### Poduzeće kao sustav



Izvor: Dujanić, M. (1991). Povijest organizacijske teorije. U Bahtijarević-Šiber, F. et al., *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, str. 65.

Ovakó precizno razgraničenje adekvatno je za tehničke sustave, dok su u slučaju poduzeća pojedini elementi i odnos s okruženjem manje precizno razgraničeni. Tome doprinosi stalno i ponovno uspostavljanje mnogobrojnih veza različite jakosti između pojedinih poduzeća unutar nekog integracijskog sustava. Na taj način poduzeće postaje podsustav integracijskog sustava koji funkcionira kroz interakciju s ostalim dijelovima poslovnog okruženja. Funkcioniranje integracijskog sustava može se i grafički prikazati.



A = subjekt integracije

B = integracijski sustav

I = input – ulaz: sirovine, energija, informacije

O = output – izlaz: gotovi proizvodi, informacije

Izvor: Sundać, D. (1992). *Prilozi za novu ekonomsku znanost*. Rijeka: Verzal, str. 82.

Poduzeće je kao subjekt integracije aktivan element sustava kojemu pripada, pa stoga utječe na ostale elemente (poduzeća) kao i oni na njega. Međusobno su povezani i što je stupanj integracije veći to je i broj veza i njihov intenzitet veći. Međutim, poduzeća zadržavaju određenu relativnu samostalnost u odnosu na sustav, a to čini osnovu adaptibilnosti sustava u odnosu na promjene unutar i izvan sustava (Sundać, 1992, str. 83). Adaptibilnost ekonomskog sustava – poduzeća novonastalim promjenama predstavlja jednu od najvažnijih karakteristika tog sustava. Uspješniji postaju oni sustavi koji se najbolje i najbrže adaptiraju promjenama (Sundać, 1992 i Sundać et al. 1997).

Prije pojave koncepta otvorenog sustava teoretičari su se bavili sudionicima (radnicima, grupama radnika, menadžerima) ili procesima (motivacija, kontrola) unutar poduzeća. Zanimariva pažnja posvećivala se poslovnom okruženju unutar kojeg poduzeće djeluje. Ako je i zamijećeno kao čimbenik, poslovno okruženje uglavnom se opisivalo kao izvor nevolja (Scott, 2004, str. 5).

Evolucija teorije poduzeća (i općenito organizacije) u posljednjoj četvrtini dvadesetoga stoljeća obilježena je upravo zanimanjem za poslovno okruženje. Tijekom tog razdoblja znanstvenu potvrdu sve su više dobivali različiti uvidi u mnogobrojne načine na koje su poslovno okruženje i poduzeće isprepleteni.

Jedan nakon drugog javljali su se različiti teorijski koncepti koji su tu isprepletenost pokušavali objasniti. Iako je raznorodnost istraživanja unutar pojedinih teorija nedvojbena, upravo je naglasak na poslovno okruženje i njegovu ulogu u životu poduzeća ono što im je svima zajedničko. Važan znanstveni doprinos svih

pristupa poduzeću kao otvorenom sustavu je i usredotočenost na adaptibilnost poduzeća kroz vrijeme. Takva teza posljedica je pretpostavke o ključnom utjecaju okruženja na nastanak poduzeća, iz čega slijedi da se i poduzeća moraju mijenjati kao odgovor na stalno mijenjanje okruženja kroz vrijeme. Ono u čemu se pojedini pristupi razlikuju je doza "determinizma" (Nohria i Gulati, 1994, str. 538) u odnosu na okruženje. Tako se različite koncepcije kreću od apsolutnog determinizma, tj. okruženje u potpunosti određuje poduzeće (populacijska ekologija) do apsolutne fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća u odnosu na utjecaj iz okruženja (teorija strateškog izbora).

### 2.3.1. Institucionalna teorija i ekonomska teorija organizacije

Institucionalna ekonomska teorija može se smatrati jednim od najraznorodnijih teorijskih pravaca. Dijapazon različitih predmeta i različitih metoda istraživanja institucionalista izuzetno je velik. Različitost varijanta toliko je velika da i sami institucionalisti (Scott prema Nohria i Gulati, 1994, str. 540) kažu: "Kada neki istraživač najavi da će provoditi institucionalnu analizu, pitanje koje slijedi trebalo bi biti, Prema kojoj verziji?". Najčešće se pod institucionalistima smatraju predstavnici tzv. starog institucionalizma (u daljnjem tekstu OIE<sup>2</sup>), dok se teoretičarima ekonomske teorije organizacije smatraju predstavnici tzv. novog institucionalizma (u daljnjem tekstu NIE<sup>3</sup>).

Od svojih začetaka pa do danas sadržaj interpretacije suvremenog ekonomskog sustava od strane znanstvenika OIE-a prilično je ujednačen: smatraju da je temeljna odrednica funkcioniranja suvremene ekonomije korporacija koja dominira poslovnim svijetom. Ekonomski sustav je zapravo korporativni sustav, što znači da je došlo do značajne institucionalizacije tržišne ekonomije (Samuels, 1988, str. 1). Zato se nastojalo koherentno prikazati ekonomske procese unutar i kao dio kompleksnog društvenog sustava, ali i obraditi njihovu interakciju.

Institucionalisti pokušavaju doći do eksplicitnih odnosa i recipročnih interakcija dijelova sustava međusobno, kao i interakcije dijelova s cjelinom sustava. Upravo ta recipročnost interakcija često se nalazi u središtu njihovih teorijskih istraživanja. Smatraju da je vrlo problematično, čak neprihvatljivo, putem različitih

---

<sup>2</sup> eng. Old Institutional Economics

<sup>3</sup> eng. New Institutional Economics

klasifikacija činiti razliku među tzv. ekonomskim i ne-ekonomskim faktorima i između ekonomskih i društvenih procesa (Kapp, 1988, str. 72). Ne-ekonomski motivi nisu za njih tek puki čimbenici koji se upleću u djelovanje ekonomskih zakona, već su ključan dio ukupne situacije koji se mora uzeti u obzir kada se želi doći do pravog objašnjenja ekonomskog života i do ekonomskih zakona koji njime upravljaju. Time daju prvoklasan značaj poslovnom okruženju i interakciji ekonomskih subjekata sa svojim poslovnim okruženjem.

OIE ne tretira ekonomske zakone kao neodređene u prostoru i vremenu. Baveći se pitanjima ekonomske politike, OIE nije u potrazi za univerzalnim, prirodnim zakonima, već za rješenjima primjenjivim u određenom vremenu, na određenom mjestu i u određenoj situaciji (Witte, 1988, str. 31). Stoga se ekonomija treba baviti mnogo širim spektrom problema, i to međuzavisnostima velikog broja varijabla unutar dinamičkog procesa ljudskih i društveno-kulturnih odnosa koji proizlaze iz mijenjajućih načina proizvodnje, raspodjele i društvene reprodukcije. Time se odbacuje bilo kakav specifičan model ponašanja kao kriterij diferencijacije ekonomske analize ili kao odrednicu obuhvata i pristupa istraživanju. Umjesto toga kao osnova pristupa istraživanju treba se prihvatiti određeni skup međusobno povezanih dinamičnih problema koji nastaju pri zadovoljavanju individualnih potreba i javnih ciljeva (Kapp, 1988, str. 72-73).

Objedinjujući teorijski instrument neoinstitucionalne analize je koncept transakcijskih troškova (TCT<sup>4</sup>) koji su odraz nesigurne kontrole resursa (Eggertsson, 2000, str. 148). Kontrolni problem nastaje zbog konkurencije za rijetke resurse. Načini rješavanja sporova oko rijetkih resursa su vrlo raznoliki. To može biti privatni nadzor i razmjena na tržištu, ali i izravna državna raspodjela ili društveno vlasništvo, u krajnjoj konzekvenciji to može biti i krađa i fizički obračun. U svakom društvu postoji razrađena mapa prava, dužnosti i postupaka koji određuju mehanizme razrješavanja konkurencije za rijetke resurse. Iz tih kompliciranih i kompleksnih odnosa nastaju transakcijski troškovi - oni su posljedica skupih kontrolnih sustava kao i troškova mjerenja i provedbe kontrole ugovornih odnosa putem kojih se može izraziti svaka ekonomska aktivnost.

Rad Olivera Williamsona često se interpretira kao jedan od najznačajnijih doprinosa razvoju paradigme nove institucionalne ekonomije (npr. Eggertsson, 1994,

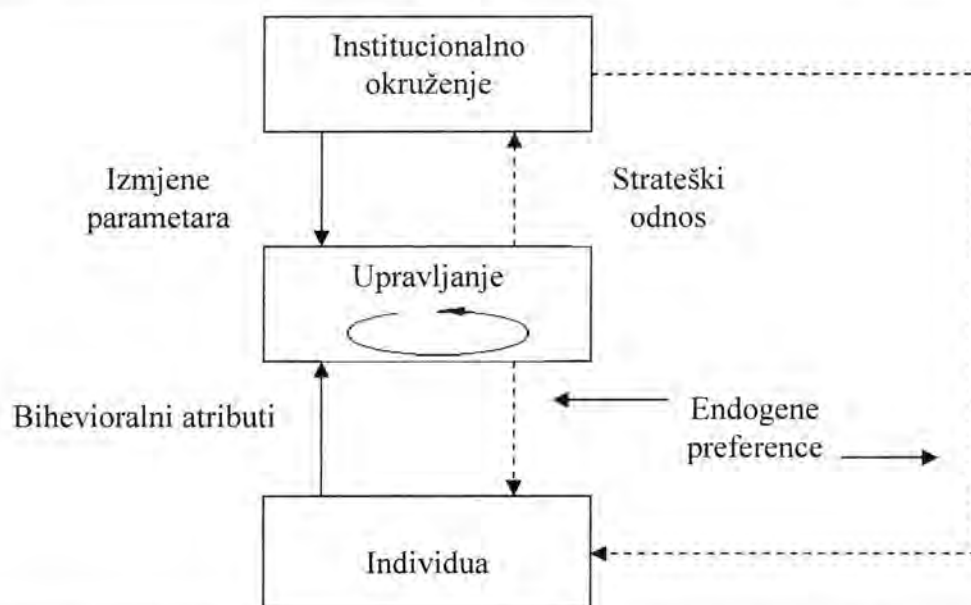
---

<sup>4</sup> eng. Transaction Cost Theory

str. 6, Terberger, 1994, str. 23, Coase, 1992, str. 713, Alchian i Woodward, 1988, str. 65, Hart, 1995, str. 158). Metodološki nastoji se čim više koristiti aparatom neoklasične ekonomije, a sadržajno nastoji razviti teoriju transakcijskih troškova, nastavljajući se na temeljne doprinose Coasea o transakcijskim troškovima.

Doprinosi istraživanja TCT-a dominantno se odnose na razumijevanje poduzeća, motiva zašto postoji i mehanizama kako funkcionira u okruženju u kojem institucije nisu više (kao kod ortodoksije) nepromjenjiva danost, već imaju također svoju dinamiku postojanja i razvoja. Poduzeće se također više ne tretira kao "crna kutija", već se smatra da sve organizacijske i upravljačke varijacije unutar poduzeća itekako utječu na njegovu uspješnost i potencijal za maksimizaciju profita. Pristup TCT-a sastoji se u tome da svaka situacija koja se može izraziti kroz ugovorni odnos može ujedno biti analizirana putem transakcijskih troškova. Upravljanje ugovornim odnosima, putem kojih funkcionira poduzeće, jest glavna preokupacija TCT-a, ali se to upravljanje ne odvija izolirano. Ono je s jedne strane ovisno o institucionalnom okruženju, a s druge strane o karakteristikama ponašanja individua, ekonomskih djelatnika. Zato ako se kompariraju dva različita subjekta istraživanja, njihova će pojedinačna uspješnost ovisiti o varijacijama tih dvaju čimbenika - institucija i ponašanja individua (Škalamera-Alilović, 2001, str. 61). Navedenu međuzavisnost Williamson grafički prikazuje putem tzv. troslojne sheme unutar koje je vidljiva integracija poslovnog okruženja (kao institucionalnog okruženja) u istraživački fokus. Također se daje značaj individui kao nositelju aktivnog principa poduzeća. I treći fokus odnosi se na samo poduzeće i na važnost upravljačkih procesa unutar njega, ali i na važnost međuodnosa poslovnog okruženja i poduzeća.





Izvor: Williamson, O. E. (1995). Transaction Cost Economics and Organization Theory. U O. E. Williamson (Ed.), *Organization theory*. New York: Oxford University Press, str. 213.

Prema predloženom modelu, predmet proučavanja je upravljanje ekonomskom organizacijom kao što je poduzeće. Funkcioniranje poduzeća ograđeno je s jedne strane makroelementima koji su utjelovljeni u institucionalnom okruženju, i mikroelementima, a to su pojedinci, ekonomski djelatnici. Punim strelicama su obilježeni temeljni utjecaji na upravljanje. Dakle, institucionalno okruženje određuje parametre, odnosno pravila igre nekog ekonomskog sustava. To podrazumijeva i da se izmjena parametara obavlja na makrorazini odnosno u institucionalnom okruženju. Takvim izmjenama izravno se utječe i na izmjenu troškova upravljanja sustavom ugovornih odnosa u poduzeću te tada dolazi i do diferenciranja razine uspješnosti ovisno o promijenjenim pravilima igre. Drugi temeljni utjecaj dolazi od strane djelovanja mikroelementa ovog kauzalnog modela, a to je individua. Način njezinog djelovanja na upravljanje određen je bihevioralnim atributima: ograničenom racionalnošću i oportunističkom. Kružna strelica unutar područja upravljanja upućuje na postavku da organizacija za TCT nije "crna kutija", već ima svoju vlastitu unutrašnju dinamiku koja je također jedan od izvora diferencijacije uspješnosti pojedinih ekonomskih subjekata. Organizacija, odnosno poduzeće prema pristupu TCT-a je skup ugovora, i ako rastu transakcijski troškovi onda dolazi do zamjene u korist upravljane koordinacije (Demsetz, 1997, str. 6). To se događa samo u slučaju

kada troškovi ugovora nužnih za formiranje poduzeća ne nadilaze povećanje transakcijskih troškova.

Proučavanje povratnih učinaka (na slici označenih isprekidanim strelicama) manje je zastupljeno unutar TCT-a. Povratni učinak organizacije na okruženje ima strateški karakter, tako da kroz političke procese (npr. lobiranje) organizacije mogu utjecati do određene mjere na modifikacije institucionalnog uređenja, da se time unaprjeđuje uspješnost i na mikro (poduzeće) i na makro (nacionalna ekonomija) razini. Povratni efekti na individuu ostvaruju se i s razine upravljanja ekonomskom organizacijom i s razine institucionalnog okruženja. U prvom slučaju utjecaj se provodi kroz npr. metode marketinga ili nekih oblika edukacije (Williamson, 1995, str. 214) i time se alterniranju endogene preferencije individue. U drugom slučaju isti učinak ima utjecaj institucionalnog okruženja koji daje dimenziju društvene uvjetovanosti preferencijama pojedinca, ekonomskog djelatnika.

Analizirajući institucionalizam može se zaključiti da ono što je zajedničko objema navedenim strujama upravo se tiče poslovnog okruženja. Naime, smatraju da poduzeće mora uzimati u obzir i utjecaje iz institucionalnog okruženja (regulatorne, normativne, kulturne) na svoje funkcioniranje. Ono mora proučavati svoje okruženje i mehanizmima upravljanja nastojati uspostaviti strateški odnos prema institucionalnom okruženju, tj. prilagoditi mu se.

Međutim, sama prilagodba institucionalnom okruženju pretpostavlja da je poduzeće samo receptor impulsa iz okruženja, i da je hijerarhijski okruženje iznad poduzeća. Teza ovog rada je interaktivan odnos poduzeća i okruženja, što znači da i poduzeće može utjecati pa čak i stvarati vlastito relevantno poslovno okruženje, kao i da je ravnopravan partner sa subjektima iz poslovnog okruženja. Time institucionalizam ne omogućava konceptualizaciju dvostrukih dinamičkih veza između poduzeća i poslovnog okruženja.

### **2.3.2 Teorija zavisnosti o resursima**

Pristup resursne zavisnosti također naglašava važnost i koristi koje ima poduzeće ako se adaptira svom poslovnom okruženju. Začetnici teorije zavisnosti o resursima su Pfeffer i Salancik (1978). Ponašanje poduzeća objašnjavaju činjenicom da ona nastoje smanjiti svoju ovisnost o drugim organizacijama iz okruženja. Poduzeće se, naime, natječe za oskudne resurse i time biva ograničeno od strane

okruženja. Istraživači pristupa zavisnosti o resursima objasnili su tako cijeli niz različitih međuzavisnosti koje mogu nastati među poduzećima, i svaka od njih može imati različite posljedice za poduzeće. Kakve će one biti ovisi o različitim odnosima moći koji proizlaze iz različitih intenziteta međuzavisnosti. Dakle, ekonomska razmjena može stvarati različite odnose moći, a ekonomska zavisnost može potaknuti politička rješenja. Stoga je ključna postavka da uz ekonomsko okruženje bitno i neodvojivo na poduzeće utječe i političko okruženje putem mehanizama moći. Zato menadžeri ne trebaju upravljati samo strukturom poduzeća već i poslovnim okruženjem, da bi smanjili zavisnost i pokušali stvoriti takvu poziciju moći koja im stvara prednost u odnosu na druge (Scott, 2004, str. 6). U međusobnim odnosima poduzeća mogu imati veću ili manju moć jedno prema drugom i to tako da ili kontroliraju resurse koji su potrebni drugima ili pokušavaju smanjiti svoju ovisnost o drugima u odnosu na resurse koji im trebaju.

Tri čimbenika utječu na razinu ovisnosti poduzeća o nekim određenim resursima (Kreiser i Marino, 2002, str. 898): prvo, koliki je sveukupni značaj određenog resursa za poduzeće, drugo, koliko je rijedak određeni resurs i treće, kakva je konkurencija među poduzećima za kontrolu nad određenim resursom. Sva tri faktora zajedno određuju ukupnu razinu ovisnosti poduzeća o pojedinom resursu. Teorija zavisnosti o resursima također smatra da su strateške opcije poduzeća u velikoj mjeri određene poslovnim okruženjem. Budući da poduzeća ovise o poslovnom okruženju iz kojeg nabavljaju resurse, ona moraju provoditi takve strategije koje će im omogućiti da dođu do željenih resursa. Stoga je visok stupanj determinizma koje poslovno okruženje postavlja prema poduzeću.

Adaptivne strategije koje poduzeće koristi u odnosu na poslovno okruženje mogu se svrstati u dvije skupine (Nohria i Gulati, 1994, str. 541). U prvu spadaju strategije kojima se poduzeća pokušavaju zaštititi i smanjiti svoju ovisnost o poslovnom okruženju gomilanjem zaliha, predviđanjem potrebnih inputa i kroz upravljanje neometanim tijekom proizvodnog procesa kroz vrijeme. Druga skupina strategija je premošćenje vanjskih ovisnosti modifikacijom granica poduzeća, kako na formalan tako i na neformalan način. To podrazumijeva različite strategije kao što su spajanja, pripajanja, savezi, zajednički članovi upravnih odbora i mnoštvo neformalnih veza među poduzećima.

Osnovna kritika prema teoriji zavisnosti o resursima odnosi se na diskrepančnost između teorijske i empirijske verifikacije postavljenih hipoteza.



Naime, teorija se uglavnom fokusira na ponašanje pojedinačnog poduzeća a empirija na razinu industrijske grane.

Konceptualizacija okruženja samo kao izvora resursa također je nedostatak jer limitira relevantno poslovno okruženje poduzeća samo njegov operativni dio. To uključuje one poslovne subjekte s kojima je poduzeće u doticaju pri nabavci resursa, dok zanemaruje dimenzije udaljenog okruženja.

Može se zaključiti da je argumentacija teorije zavisnosti o resursima na neki način opovrgavala uspješnost kao osnovnu orijentaciju ekonomskih pristupa i postavila tezu da struktura i aktivnost poduzeća proizlaze iz njegovog mjesta u mreži odnosa razmjene i iz nejednakosti u odnosima moći koje iz toga proizlaze.

Stoga se smatra primjerenim zajedno s teorijom zavisnosti o resursima prikazati doprinose teorije mreža. Osnovna postavka je da položaj poduzeća u mreži odnosa, kao i struktura same mreže poduzeća, utječu na ishode i ponašanje poduzeća (Scott, 2004, str. 6). Društveni kontakti poduzeća čine njegovo okruženje i modificiraju njegovo posljedično ponašanje. Primarni mehanizam putem kojeg se to odvija je društveni utjecaj. Teoretičari mreža proučavaju formalne i neformalne odnose među poduzećima i ostalim entitetima s kojima su poduzeća u vezi, a koji služe za razmjenu resursa i informacija. Granovetter (prema Nohria i Gulati, 1994, str. 543) naglašava da nije dovoljno promatrati samo izravne veze među sudionicima u mreži (odnosni aspekt) već treba proučavati i strukturu cijele mreže koja i nije "vidljiva" s pozicije pojedinog sudionika, nego samo ako se sustav proučava kao cjelina (strukturni aspekt).

Odnosni aspekt teorije mreže nastavlja se i nadopunjuje istraživanja resursne ovisnosti. S druge strane strukturni aspekt upravo otklanja problem nesagledavanja udaljenog okruženja. Upravo holistički pristup strukturi mreže kao samostalnom entitetu više razine analize od samog poduzeća tvori udaljeno poslovno okruženje poduzeća.

Iako zahvaća kategorije poslovnog okruženja kako operativnog tako i udaljenog, pozicija zavisnosti o resursima svodi poduzeće na isključive odnose moći, negira mogućnost da poduzeća mogu biti uspješnija radi boljeg upravljanja internim procesima, kao i odnosima s okruženjem. Takav koncept ne omogućava istraživanje kojim se dokazuje diferenciranost uspješnosti poduzeća temeljem načina upravljanja odnosima s okruženjem.

### 2.3.3. Model populacijske ekologije

Kao i ostali teorijski obrasci otvorenog sustava, i model populacijske ekologije nastao je sedamdesetih godina dvadesetoga stoljeća. Hannan i Freeman (1977) začetnici su navedene teorije koja predstavlja krajnji determinizam u smislu odnosa poduzeća i poslovnog okruženja te mogućnosti prilagodbe pojedinog poduzeća svom poslovnom okruženju. Smatraju da su prethodne teorije preuveličavale mogućnosti pojedinog poduzeća da se korjenito transformira kao odgovor na promjene u poslovnom okruženju. Stoga predlažu da istraživači koji su zainteresirani za proučavanje promjena svoj interes preusmjere s pojedinačnog poduzeća na populacije poduzeća iste tipologije. To stoga što fundamentalne promjene najčešće znače zamjenu jedne tipologije poduzeća drugom. Kasnija istraživanja istih autora (prema Scott, 2004, str. 6) obuhvaćala su dinamiku populacija, tj. načine kako nastaju nove tipologije poduzeća, kako se razvijaju, međusobno konkuriraju i kako im opada značaj tijekom dugih vremenskih razdoblja.

Dinamika razvoja različitih tipologija pojedinih populacija poduzeća objašnjava se procesom koji se odvija u tri faze (Aldrich, 1979, str. 35): varijacija, selekcija i retencija. Svrha modela je da pruži konceptualni okvir za razumijevanje kako se poduzeća mijenjaju da bi bila u što boljem suglasju (eng. fit) sa svojim poslovnim okruženjem. Kod procesa varijacije novi varijeteti poduzeća nastaju slučajnim i namjernim događajima i potpuno je svejedno koji od njih je izvor varijacije. Čim je veća heterogenost i broj varijacija, ima više mogućnosti da dođe do suglasja s kriterijima selekcije koje nameće poslovno okruženje. Drugi proces, selekcija, ključan je u argumentaciji teorije populacijske ekologije. Smatra se da postoji diferencirana selekcija među tipologijama populacija poduzeća. Neke tipologije su selektirane od poslovnog okruženja da prežive, a neke ne. Treći proces odnosi se na replikaciju selektiranih forma kroz vrijeme sve do novog procesa varijacije i selekcije.

Bitno za pristup populacijske ekologije je da poduzeća smatraju kompleksnim sustavima koji imaju golemo ograničenja glede fleksibilnosti i brzine odgovora na promjene u poslovnom okruženju. Karakterizira ih značajna inercija (Hannan prema Silva S., Teixeira i Silva M., 2005, str. 261). Za pritiske koji stvaraju inerciju odgovorni su interna strukturalna uređenja poduzeća i ograničenja iz poslovnog okruženja. Interna ograničenja obuhvaćaju npr. nepovratni troškovi – primjerice

prethodne investicije u tvornice i opremu (eng. sunk costs), ograničenja u primanju informacija, interne političke prepreke reorganizaciji i ograničenja proizašla iz vlastite tradicije i povijesti poduzeća. Ograničenja iz poslovnog okruženja obuhvaćaju pravne i fiskalne barijere ulaska i izlaska iz grane, eksterna ograničenja dostupnosti informacijama i ograničenja legitimiteta. Da bi se moglo razumjeti i objasniti inerciju, pristup populacijske ekologije, naročito kroz fazu selekcije, je nužan.

U jednom od ključnih djela koje objašnjava teoriju populacijske ekologije, *Organizations and Environments*, Aldrich (1979, str. 55) navodi tri temeljne razlike ostalih pristupa i populacijske ekologije. Prvo, centralni fokus populacijske ekologije je poslovno okruženje a ne interni aspekti poduzeća kao što su leadership ili menadžment. Drugo, razinu analize podiže na populaciju poduzeća koja se sastoji od velikog broja poduzeća jedne tipologije. Treće, uzima u obzir povijesni kontekst unutar kojeg nastaju poduzeća, s time da se posebna pozornost posvećuje političkoj i ekonomskoj dimenziji poslovnog okruženja.

Metodološke specifičnosti objašnjava i Hannan (2005, str. 51) te navodi četiri posebnosti empirijskih istraživanja koja se provode po konceptu populacijske ekologije: (1) za istraživanje se odabiru populacije poduzeća i onda se istražuje njihova kompletna povijest; (2) prikupljaju se povijesni podaci o životu svih pojedinih poduzeća koja čine populaciju, a to uključuje kako velika i poznata poduzeća, tako i mala i nebitna; (3) bilježe se detaljne informacije o načinu ulaska i izlaska – raspuštanje, pripajanje, transformacija, i to za svako poduzeće; i (4) ocjenjuju se učinci karakteristika poduzeća, populacije i okruženja na obrasce ulaska i izlaska.

Pristup populacijske ekologije izazvao je mnogo kontroverza i kritike (Nohria i Gulati, 1994, str. 542). Model je kritiziran zbog preuske definicije organizacijske forme (poduzeća), a preširoke definicije populacija. Nadalje kritičari smatraju da teorija ima ograničenu kauzalnost. Nedovoljno se, to jest, objašnjavaju uvjeti nastanka novih organizacijskih forma te kako se ti uvjeti odražavaju na opstanak tih novih varijeteta tipologija poduzeća. Također, ne objašnjavaju se uvjeti pod kojima i neefikasni organizmi pokazuju obilježja preživljavanja, kao primjerice kod monopolske kontrole resursa.

Bez obzira na spomenute kritike, ovaj pristup održao se kao specifičan sve do danas. Nedavna istraživanja o poslovnom okruženju i njegovom utjecaju na poduzeća (Davis i Marquis, 2005, str. 334) pokazala su da od 1990. većina istraživača napušta ideju kumulativnog rada unutar neke partikularne paradigme, osim istraživača iz

grupe populacijskih ekologa. Njihova istraživačka pitanja proizlaze izravno iz logike teorije populacijske ekologije – zavisne varijable uvijek su stopa nastanka i nestanka poduzeća, a nezavisne varijable su varijable poslovnog okruženja – primjerice konkurencija, promjene u poslovnom okruženju, državna regulacija.

Model populacijske ekologije nije primjeren kao teorijski okvir istraživanja u ovoj disertaciji radi krajnjeg determinizma u shvaćanju uloge poslovnog okruženja. Poduzeće je prema ovoj teoriji potpuno «bespomoćno» u odnosu na poslovno okruženje. Nastajanje i nestajanje poduzeća kao primarna preokupacija populacijskih ekologa, nije istraživačko pitanje ove disertacije. Poduzeće da bi bilo uspješnije mora moći imati utjecaja na svoje poslovno okruženje, što kroz ovu teoriju nema.

#### **2.3.4. Teorija strukturne kontingencije**

Od navedenih i obrađenih teorijskih pristupa koji tretiraju poduzeće kao otvoreni sustav i time daju poslovnom okruženju primarni značaj, kronološki prva nastala je, u 60-im godinama dvadesetog stoljeća, teorija strukturne kontingencije. Relativno velik broj autora je u istom razdoblju došao do sličnih zaključaka (Woodward, Lawrence i Lorsch, Galbraith, prema Scott, 2004, str. 5). Temeljna postavka novog pristupa je da su sva poduzeća ovisna o poslovnom okruženju zbog dobave resursa. Međutim, različita poduzeća funkcioniraju u različitim relevantnim poslovnim okruženjima koja se međusobno razlikuju u kompleksnosti i neizvjesnosti. Kao posljedica toga, i strukture poduzeća moraju se međusobno razlikovati. Promatrali su variranje struktura poduzeća ponajprije kao funkciju njihovog tehnološkog okruženja, iako uočavaju i značaj ekonomskog, geografskog i kulturnog okruženja (Lawrence i Lorsch, 1967, str. 3-4). Smatraju da su ona poduzeća koja su strukturno u najboljem suglasju sa svojim relevantnim, specifičnim poslovnim okruženjem ujedno i najuspješnija.

Temeljna postavka pristupa je da se uspješnost može postići na više načina, za razliku od klasičnog pristupa koji je smatrao da postoji jedan najbolji način. U tom smislu razvoj različitih pristupa unutar teorije kontingencije predstavlja alternativu potrazi za univerzalnim načelima (Zeithaml V., Varadarajan i Zeithaml C., 1988, str. 58). Umjesto toga istraživači se koncentriraju i proučavaju ključne odnose u ovisnosti o pojedinoj situaciji. Reducira se iz golemog broja mogućih kombinacija utjecaja, i istraživač odabire ključne varijable i međuodnose.



Ellis, Tamar i Shenkar (2002, str. 51) smatraju da se teorija strukturne kontingencije može reducirati u sljedeću formulu: poslovno okruženje/tehnologija/neizvjesnost su u korelaciji s strukturom poduzeća i to tako da turbulentno okruženje/tehnološka jedinica/visoka neizvjesnost rezultiraju organskom strukturom, a suprotni uvjeti rezultiraju mehanicističkom strukturom. U svakom slučaju, čim je u navedenom smislu bolje suglasje (eng. fit) između poduzeća i zahtjeva njegovog relevantnog okruženja, to je poduzeće uspješnije.

Mogu se stoga uočiti različiti varijeteti uspješnosti, a prema strukturnoj kontingenciji takvo variranje nije slučajno. Uspješnost ovisi o prikladnom spoju kontingencijskih čimbenika (različitih situacijskih uvjeta u različitim relevantnim poslovnim okruženjima) sa stvaranjem unutrašnjeg uređenja poduzeća, tj. njegove strukture. Zeithaml V., Varadarajan i Zeithaml C. (1988, str. 40) navode da pristup strukturne kontingencije daje teorijske i praktične doprinose na način da se: (1) identificiraju važne kontingencijske varijable koje su različite u različitim poslovnim okruženjima; (2) grupiraju slična poslovna okruženja prema navedenim kontingencijskim varijablama i (3) određuju najuspješnija unutrašnja uređenja poduzeća ili odgovori prema poslovnom okruženju za svaku definiranu grupu sličnih poslovnih okruženja. Navedeni proces izgradnje teorije sadrži u sebi tri vrste varijabla: varijable kontingencije (poslovnog okruženja), varijable odgovora (odnos poduzeća i poslovnog okruženja) i varijable uspješnosti (poduzeća). *Kontingencijske varijable* predstavljaju situacijske karakteristike (relevantno poslovno okruženje), egzogene su u odnosu na promatrano poduzeće. Smatra se da je mogućnost kontrole ili manipulacije tih varijabla od strane poduzeća u najboljem slučaju ograničena i indirektna. *Varijable odgovora* predstavljaju aktivnost poduzeća ili njegovih menadžera u odnosu na trenutačne ili anticipirane kontingencijske faktore. *Varijable uspješnosti* su zavisne mjere i predstavljaju različite, specifične aspekte uspješnosti koji se smatraju pogodnim da se putem njih vrednuje suglasje između kontingencijskih varijabla i varijabla odgovora, a sve u odnosu na specifičnu situaciju koja se istražuje.

U početnom razdoblju razvoja teorija strukturne kontingencije bila je naširoko prihvaćena iz najmanje dva razloga (Tosi i Slocum, 1994, str. 9). Prvo, logika na kojoj počiva teorija je veoma čvrsta. Zdravo razumski je da ne postoji samo jedan najbolji način upravljanja poduzećem. Drugo, rezultati prvih empirijskih istraživanja Burnsa i Stalkera (1961), Woodwarda (1965) i Lawrencea i Lorsch (1967) bili su na prvi

pogled konvergentni s postavkama teorije. Radovi Thompsona (1967) i Galbraitha (1977) unaprijedili su teorijski obrazac na način da su se rani rezultati mogli teoretski utemeljiti. Kasniji radovi ukazali su, međutim, na neke probleme koji su tražili rješenja. Problemi su bili i konceptualne i empirijske prirode. S teoretskog gledišta kritizirane su determinističke pretpostavke koncepta uspješnosti, "mutna" konceptualizacija varijabla i nedostatak specifičnosti u odnosima među varijablama te nedostatak dimenzije kulture u teoriji. Nadalje, mnoga empirijska istraživanja koja su slijedila davala su u najboljem slučaju limitiranu potvrdu teorije. Međutim, navedeni nedostaci nisu bili takvog raspona da bi se teorija odbacila. Dakle, sažeto rečeno, većina kritika išla je u dva smjera (Tosi i Slocum, 1994, str. 10): temeljni koncepti nisu u potpunosti jasni i, drugo, odnosi među konceptima nisu dovoljno specificirani. Nejasnost temeljnih koncepata je velik nedostatak jer bez određenog konsenzusa oko definicija koncepata odnosi među njima ne mogu se otkriti kroz empirijska istraživanja. Stoga je nužno pojasniti tri ključne dimenzije modela: uspješnost, poslovno okruženje i suglasje (između poduzeća i poslovnog okruženja).

Definiranje uspješnosti poduzeća može biti problematično s dva gledišta (Tosi i Slocum, 1994, str. 12). Prvo se odnosi na širi ili uži obuhvat definicije. Širi obuhvat podrazumijeva da je poduzeće uspješno ako uspijeva preživjeti, što znači da se uspijeva prilagoditi svom relevantnom poslovnom okruženju. Takav pristup zagovaraju populacijski ekolozi. U istraživanjima teoretičara strukturne kontingencije uglavnom se uspješnost definira s užeg obuhvata pojma, tj. poduzeće je uspješno ako je profitabilno. Profitabilnost je primarni indikator uspješne adaptacije poduzeća ako je društveni kontekst strukturiran na temeljima tržišne ekonomije. Dakle, u tom slučaju kriterij uspješnosti poduzeća odražava šire društvene vrijednosti koje su konzistentne s prevladavajućom ekonomskom filozofijom. No multidimenzionalnost pojma uspješnosti postavlja se kao veći problem. S obzirom na različite poglede može se reći da uspješnost ima barem tri dimenzije: (1) efikasnost, koja proizlazi i vještine kombiniranja resursa u proizvodnom procesu i nastavno se pretvara u profitabilnost, (2) zadovoljstvo sudionika u radnim procesima, primjerice plaće, sigurnost, kvaliteta života na radnom mjestu i (3) neki općeniti, društveno odgovorni ishod. U dinamičkom smislu uspješno poduzeće mora obraćati pozornost na sve tri dimenzije. Navedene ishode priželjkuju tri temeljne različite interesne skupine: vlasnici preferiraju profitabilnost, radnici i menadžeri preferiraju zadovoljstvo radnim mjestom, a šira društvena zajednica preferira društvenu odgovornost. Očito je da

postoji tranzitivnost ishoda, odnosno ne mogu se sva tri ishoda maksimizirati istovremeno. Sva tri ishoda su pod utjecajem menadžera i u konačnici uključuju procjene na temelju individualnih vrijednosti. Pri procjenjivanju i određivanju kombinacije sva tri ciljna ishoda menadžeri se služe određenim kriterijima (međutim, često neartikuliranim), važu ih i pokušavaju ih smisljeno integrirati.

U već spomenutom ključnom djelu kontingencijske teorije *Organization and Environment*, Lawrence i Lorsch (1967) pošli su od pretpostavke da poduzeća stupaju u interakciju s različitim poslovnim okruženjima koja imaju određene atribute. U njihovom radu sektori su bili tehnološko i tržišno okruženje, a mjereni atributi su bili neizvjesnost u poslovnom okruženju i stopa promjene poslovnog okruženja. U daljnjim radovima primjetno je da su se mnogi autoři teorije kontingencije temeljili uglavnom na granskom i operativnom okruženju, dakle onom koje je bliže samom poduzeću. Stoga je i jedna od glavnih zamjerki (Nohria i Gulati, 1994, str. 539) teoriji strukturne kontingencije da obraća pažnju samo na instrumentalno ili okruženje zadatka, a da zanemaruje sektore institucionalnog ili udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, društveno-kulturni i tehnološko-znanstveni). Neki (Thompson prema Tosi i Slocum, 1984) su i potpuno ispuštali analizu sektora poslovnog okruženja i bavili se samo atributima poslovnog okruženja. No teorija mora sadržavati oboje, i dijapazon sektora poslovnog okruženja i različite atribute pojedinih sektora (cf 3.). Pretpostavka strukturne kontingencije bila je jednosmjernan odnos poslovno okruženje → poduzeće, što znači da pojedina karakteristika poslovnog okruženja utječe na sva poduzeća na sličan način. Takva pretpostavka i njezino odbacivanje je dovelo do razvoja novog teoretskog usmjerenja unutar strukturne kontingencije – strateškog izbora (Child, 1972), kojemu se posvećuje posebna pažnja u idućem potpoglavlju.

Suglasje između poduzeća i poslovnog okruženja (kongruentnost ili eng. fit) duboko je ukorijenjeni koncept u literaturi različitih teorijskih obrazaca koji tretiraju poslovno okruženje. Pretpostavka je da će, ako postigne višu razinu suglasja sa svojim poslovnim okruženjem, poduzeće biti i uspješnije. Kategorija suglasja je središnji pojam i u većini radova strukturne kontingencije. Međutim, Tosi i Slocum (1984, str. 16) smatraju da oko koncepta suglasja postoje i metodološki i teoretski problemi. U metodološkom smislu korištenje jednostavnih statističkih metoda (koeficijenti korelacije i općenito bivarijatna statistika) predstavlja očit problem ako se žele

donositi zaključci o potencijalno kompleksnim odnosima. Zato se predlaže uporaba multivarijatnih tehnika koje bi mogle testirati višestruke kontingencije. U teoretskom smislu treba obratiti pozornost na postavku da je uspješnost poduzeća veća ako je suglasje s poslovnim okruženjem bolje. Takav model suglasja je relativno jednostavan, ne može diferencirati različite kriterije uspješnosti (primjerice, opstanak ili profitabilnost). S druge strane postoji i poteškoća da je nezavisna varijabla – poslovno okruženje polarizirana na dva ekstrema, najčešće je prikazana kroz koncept neizvjesnosti poslovnog okruženja (niska-visoka). Na poteškoću vremenskog zaostajanja i paradoks nesuglasja između poduzeća i poslovnog okruženja ukazuju Ellis, Almor i Shenkar (2002, str. 72). Smatraju da je suglasje nemoguće postići zbog temeljnog redosljeda događaja koji se odnose na prilagodbu poduzeća uvjetima koji se mijenjaju. Naime, vremenski raskorak između promjena poslovnog okruženja i strukturnih odgovora poduzeća uzrokuje paradoks nesuglasja. U tom smislu poduzeća se nikad ne mogu u potpunosti prilagoditi karakteristikama poslovnog okruženja. Donositelji odluka obrađuju informacije što rezultira nekim strateškim izborom o novoj strukturi koja bi se trebala bolje prilagoditi novim zahtjevima poslovnog okruženja. No dok završe procesi obrade informacija i donošenja odluka te njihove implementacije u poduzeće, poslovno okruženje se ponovo mijenja. Dakle, poduzeća koja žele barem približno biti u suglasju sa svojim poslovnim okruženjem moraju kontinuirano prilagođavati svoje procese i mijenjati i prilagođavati svoju strukturu. Sundać et al. (1997, str 66) navedena temeljna obilježja suvremenih poduzeća nazivaju fleksibilnost i adaptibilnost. Donositelji odluka u poduzeću proizvode fleksibilnost i adaptibilnost kao konkurentne prednosti svojim znanjem.

Iako je teorija strukturne kontingencije nastala prva među navedenim teorijama otvorenog sustava, (Donaldson prema Scott, 2004, str. 5) do danas je ostala najutjecajnija. Razlozi tomu leže u činjenici da je ova teorija vrlo praktično primjenjiva u situacijama kada se želi unaprijediti poslovanje pojedinog poduzeća.

Iako u mnogome koncept suglasja može objasniti stratešku neizvjesnost koja je osnovna sila utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće, ipak teorija strukturne kontingencije, isto je u potrazi za načinima kako bi se poduzeće čim bolje prilagodilo svom poslovnom okruženju. Nedostaje proaktivna dimenzija poduzeća, i u konačnici se onda ne može proučavati interaktivnost odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja. Takav nedostatak otklanja teorija strateškog izbora.



### 2.3.5 Teorija strateškog izbora

Novi pristup nazvan teorija strateškog izbora (eng. *strategic choice*) razvio je John Child (1972) u vrlo utjecajnom članku *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. Neki autori (Nohria i Gulati, 1994, str. 539) smatraju strateški izbor samo jednom od kontingencija s kojom se poduzeće susreće i time uvrštavaju Childov doprinos u teorije strukturne kontingencije. No za potrebe ove disertacije doprinos Childa je od prvenstvene važnosti. To stoga jer čini temelj na kojem su se tijekom posljednjih dvadeset godina razvijala daljnja teorijska i empirijska istraživanja, s ciljem objašnjavanja interaktivnog odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja. To je i primarni istraživački interes u ovoj disertaciji.

Na kontinuumu determinizma u odnosu poduzeće – poslovno okruženje, strateški izbor čini drugu krajnost (u odnosu na populacijsku ekologiju). Krajnost populacijske ekologije čini teza da poslovno okruženje determinira nastanak, opstanak i nestanak poduzeća te da poduzeće nije u mogućnosti uopće utjecati na uvjete u okruženju. Krajnost strateškog izbora odnosi se na aktivnu ulogu menadžera koji imaju moć u poduzeću i njime upravljaju. Strateški izbor definira se kao proces u kojem nositelji moći u poduzeću odlučuju o smjerovima strateških aktivnosti (Child, 1972, str. 2). Strateški izbor odnosi se i na relevantno poslovno okruženje unutar kojeg poduzeće djeluje. Menadžment donosi strateške izbore putem proaktivnih i reaktivnih inicijativa unutar mreže internih i eksternih odnosa poduzeća. Pretpostavka je da uspješan strateški izbor zahtijeva iskazivanje moći, i stoga se smatrao prvenstveno političkim fenomenom. Uspoređujući navedene postavke s modelom strukturne kontingencije može se uočiti značajan odmak od funkcionalističkog pristupa kojim se poduzeće prilagođava i postiže veće ili manje suglasje sa svojim poslovnim okruženjem. Odmak je ponajprije u proaktivnoj ulozi poduzeća koje strateškim izborima utječe na poslovno okruženje. Hrebiniak i Joyce (1985, str. 336) razvijaju, međutim, matricu tipologije adaptacije poduzeća, kombinirajući determinizam poslovnog okruženja i strateški izbor. Smatraju da objašnjavanje promjena koje nastaju u poduzeću, bilo kao determiniranih od poslovnog okruženja ili od samog poduzeća, predstavlja neprihvatljive teorijske obrasce. Oba teorijska pristupa skreću istraživačku pažnju s onog što je od ključne važnosti: interaktivna priroda odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja u procesima adaptacije.

Osim navedenog, originalan model imao je glavni nedostatak u definiranju obuhvata poslovnog okruženja. Poslovno okruženje pretpostavljalo je, naime, samo okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje. Ono što je bilo zanemareno, to su sektori udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, društveni i tehnološki trendovi u udaljenom okruženju). Stoga Child 1997. u članku *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect* redefinira svoj polazni model. Prihvaća poziciju ograničenog strateškog izbora<sup>5</sup> (izraz prvi put upotrijebljen u Bluedorn, Johnson, Cartwright i Barringer, 1994, str. 202). Takav unaprijeđeni koncept dalje služi kao jedna od polaznih pozicija za razvoj pristupa koevolucije poduzeća i poslovnog okruženja (cf. 2.4.) koji djelomično sintetizira postavke strateškog izbora i institucionalizma.

U nastavku objasniti će se temeljne karakteristike revidiranog Childovog modela ograničenog strateškog izbora prema radu iz 1997. U analizi strateškog izbora postavljaju se tri temeljne preokupacije (Child, 1997, str. 49): (1) priroda agenture<sup>6</sup> i izbora, (2) priroda poslovnog okruženja i (3) priroda odnosa između poduzeća, tj. njegovih agenata-donosilaca odluka i poslovnog okruženja.

Analiza prirode agenture odnosno čovjeka kao agenta poduzeća pokazuje da ograničenja u strateškom izboru nisu postavljena samo izvana (iz poslovnog okruženja) već proizlaze i iz determinizma akcije<sup>7</sup>, političkih procesa unutar samog poduzeća<sup>8</sup> i iz informacijskih ograničenja (nesavršene informacije). Identifikacija navedenih ograničenja strateškom izboru nadopunjuje ograničenja koja proizlaze iz poslovnog okruženja. To služi da bi se objasnilo zašto poduzeća čine diferencirane strateške izbore iako posluju u istom poslovnom okruženju.

Priroda poslovnog okruženja prema teoriji ograničenog strateškog izbora dualnog je karaktera. Dok je u originalnoj verziji naglašena samo subjektivna percepcija poslovnog okruženja donositelja odluka, u reformiranoj teoriji prihvaća se i objektivna dimenzija poslovnog okruženja. Takav zaokret proizlazi iz proširenog

---

<sup>5</sup> eng. constrained strategic choice

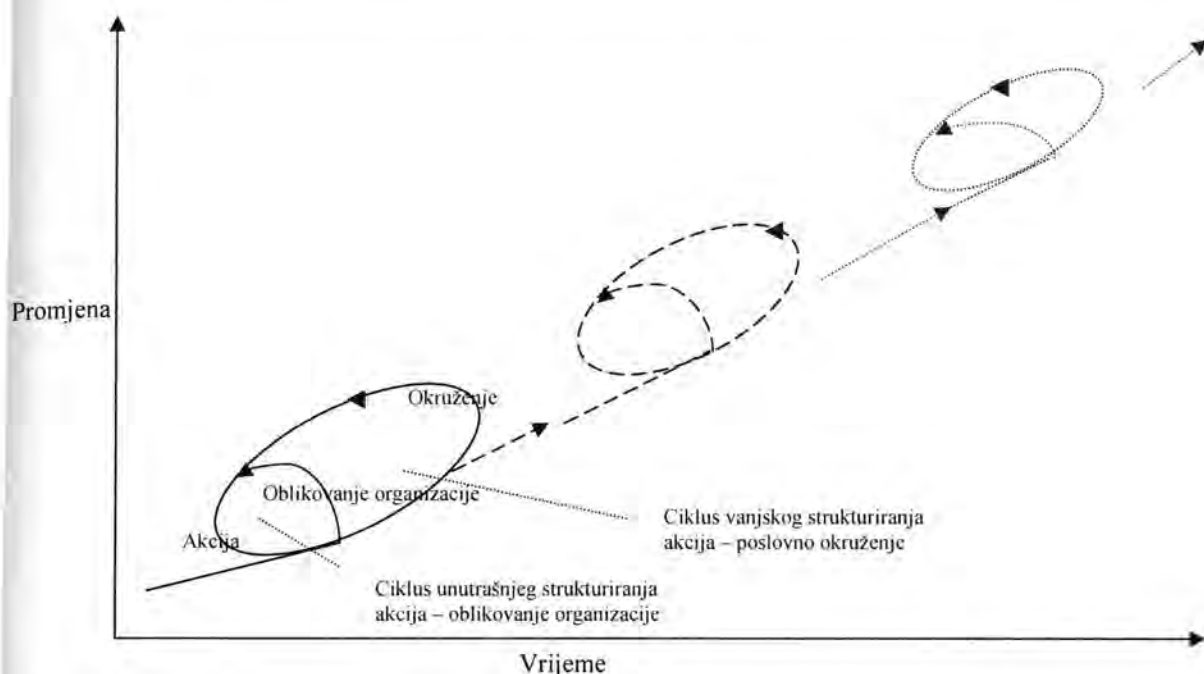
<sup>6</sup> Agentom se smatra donosilac odluka u poduzeću i on obavlja izbor među politikama, vođen razinom uspješnosti koja se očekuje od poduzeća. Denominacija "strateški" odražava značaj koji neka odluka ima u poduzeću kao cjelini.

<sup>7</sup> Odnosi se na mogućnost da se akcije koje provodi donosilac odluka u poduzeću selektiraju prema njegovim ugrađenim preferencijama kao i njegovim sustavima obrade informacija, tj. prema njegovim imanentnim kognitivnim strukturama (Whittington prema Child, 1997, str. 49).

<sup>8</sup> Odnosi se na odnose među ključnim ljudima u poduzeću, u slučaju da imaju divergentna vjerovanja (eng. beliefs), kao i na odnose s različito mislećim individuama u ostalim dijelovima poduzeća (Whittington prema Child, 1997, str. 49).

obuhvata pojma poslovnog okruženja koji osim konkurentskog sada sadrži i udaljene sektore okruženja. Iz takve definicije obuhvata poslovnog okruženja proizlaze proaktivni i reaktivni aspekt donošenja odluka. Naime, smatra se da donositelji odluka imaju ograničenu autonomnost prema poslovnom okruženju. Autonomna može biti odluka o ulazu u neki sektor i s time povezan odabir relevantnog poslovnog okruženja. Jednom kada je takva odluka donesena, okruženje poprima objektivna obilježja koja utječu na poslovanje poduzeća. No poduzeće još uvijek može, ali samo ograničeno, utjecati na takva objektivna obilježja: (1) kroz subjektivnu interpretaciju-percepciju donosilaca odluka o poslovnom okruženju (što ono jest i koje opasnosti odnosno mogućnosti nosi za poduzeće) i (2) kroz interaktivan odnos s poslovnim okruženjem. To ponajprije podrazumijeva različite interakcije i pregovaranje između aktera koji se nalaze u poduzeću i aktera iz poslovnog okruženja. Utjecaj iz poduzeća prema poslovnom okruženju bit će uvijek limitiran relativnom moći institucija iz poslovnog okruženja.

Priroda odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja sadrži interaktivnu i dinamičku dimenziju. Iako se prihvaća objektivitet poslovnog okruženja, istodobno postoji i međusobno prožimanje poduzeća i poslovnog okruženja. Tome pridonosi suradnja među unutrašnjim i vanjskim akterima, i granice poduzeća nisu više dugoročna danost. Raznim oblicima suradnje kroz strateške saveze, kraćeg ili duljeg vijeka trajanja, djelomično se internalizira poslovno okruženje. Dinamička dimenzija odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju očituje se kroz kontinuirani proces definiranja i redefiniranja strukture poduzeća. Taj odnos početno je predodređen danim spoznajnim okvirom sudionika. Međutim, kroz odnose s akterima iz poslovnog okruženja, spoznajni okvir aktera u poduzeću se redefinira pod utjecajem povratne sprege koja nastaje kroz interaktivni odnos s poslovnim okruženjem. Taj dinamični kontinuirani proces Child je prikazao kroz slijed: *informacije* → *evaluacija* → *učenje* → *izbor* → *akcija* → *ishod* → *povrat informacija*. Unutar procesa postoje dva ciklusa: unutrašnje strukturiranje, tj. adaptacija poduzeća, i vanjsko strukturiranje, tj. utjecaj na poslovno okruženje i/ili adaptacija na uvjete iz poslovnog okruženja. Oba ciklusa su dinamičkog karaktera i potiču promjene. Objašnjeni model prikazan je na sljedećoj shemi.



Izvor: Child, J.: Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, 1997, str. 71.

Promjene izazivaju dva zamašnjaka. Prvi je proces kojim sudionici procjenjuju situacije u kojima se nalaze i formuliraju i reformuliraju svoje nakane s obzirom na te situacije. Drugi je proces pregovaranja među različitim sudionicima s namjerom da nađu zajedničko rješenje. Uvjeti se neprekidno mijenjaju, stvarajući poticaj sudionicima da odgovore na promjene. Istodobno odgovori sudionika se također modificiraju s obzirom na utjecaj koji oni sami imaju na situaciju, kao i s obzirom na utjecaj do kojeg dolaze pregovaranjem s ostalim sudionicima. To dovodi do evolucije poduzeća tijekom vremena. Rastući trend prikazuje sve veći intenzitet promjena.

Kroz ovaj evolutivni model ograničeni strateški izbor sadrži i proaktivno i reaktivno djelovanje. To znači da ostavlja prostora za teorijsku utemeljenost i izbora i ograničenja. Modelom se također odbacuju eksplanatorne krajnosti determinizma i voluntarizma kao suviše i zavaravajuće ekstremne varijante teorija poduzeća kao otvorenog sustava. Predstavlja prikladan izbor za potrebe ove disertacije i dokazivanja teze o vezi između uspješnosti poduzeća i interaktivnog odnosa poduzeća i poslovnog okruženja.



Može se zaključiti da kroz dinamičan razvoj svih teorija poduzeća kao otvorenog sustava u posljednjoj četvrtini dvadesetoga stoljeća, istraživači su uspijevali objasniti sve više različitih uvida u poslovno okruženje i njegov utjecaj na poduzeće, pri čemu jedino model ograničenog strateškog izbora ostavlja prostora za testiranje hipoteze o utjecaju interaktivnog odnosa poduzeća i poslovnog okruženja na uspješnost poduzeća.

## 2.4. PERSPEKTIVA AKCIJE ILI NAZNAKE SINTEZE POSTOJEĆIH PRISTUPA

Iako posljednjih dvadesetak godina nije bilo obilježeno istim kreativnim intenzitetom kao razdoblje nastanka obrađenih teorijskih pristupa, znanstveno područje koje se bavi odnosom između poduzeća i poslovnog okruženja dalje se razvijalo. Na temeljima svojih prethodnika istraživači su davali doprinose produbljujući i proširujući originalne postavke i pokušavajući protumačiti sličnosti i razlike, konvergencije i divergencije pojedinih pristupa.

Integracija racionalnog, ekonomskog i strateškog pristupa u institucionalnu analizu jedan je od pokušaja sinteze prethodno suprotstavljenih teorija (Fernández-Alles, Valle-Cabrera, 2006, str. 510). Autori smatraju da takva integracija pruža objašnjenje: (1) promjene, (2) konkurentske prednosti i (3) ponašanja poduzeća. Promjena nije više viđena deterministički, u smislu da poduzeća pasivno prihvaćaju pritiske iz poslovnog okruženja. U tom smislu integracija teorija strateškog izbora i institucionalizma treba objasniti promjenu kroz procesnost i longitudinalnost. Istraživanja moraju biti: višegodišnja (longitudinalna); konformizam poduzeća poslovnom okruženju mora se proučavati zajedno sa strateškim izborom poduzeća; zajedno se moraju proučavati promjene u tehnološkom i institucionalnom sektoru poslovnog okruženja; strateška strana institucionalnih odgovora mora se uzeti u obzir; nužno je prikupiti više empirijskih dokaza; istraživanja moraju ocjenjivati utjecaj institucionalnog poslovnog okruženja na uspješnost poduzeća. Konkurentske prednosti stvaraju se kroz mogućnost da menadžeri interpretiraju i odgovaraju na institucionalne mehanizme iz poslovnog okruženja. Legitimitet poduzeća i njegova institucionalna ukorijenjenost (s obzirom na stakeholdere i institucije) omogućavaju smanjenje transakcijskih troškova, i time stvaranje konkurentske prednosti. Najzad,

kombiniranje racionalne i institucionalne perspektive omogućuje bolje razumijevanje načina na koji se poduzeća ponašaju.

U svom relativno mnogo citiranom radu Christine Oliver (1991) primjenjuje konvergentne uvide institucionalne teorije i teorije zavisnosti o resursima na predviđanje strateških odgovora na institucionalne procese. Razvija tipologiju strateških odgovora koji variraju prema razini otpora poduzeća: od pasivnog konformizma do proaktivne manipulacije. Sljedeći primjer sinteze je razvoj hibridnog teorijskog okvira putem kojeg Silva, Teixeira i Silva (2005) pokušavaju rekonceptualizirati poduzeće i njegovu ulogu u dinamičnom procesu ekonomskog razvoja, i to putem sinteze nekih ključnih postavka evolutivnog pristupa i pristupa populacijske ekologije. Navedena sinteza osobito se odnosi na ulogu učenja i znanja te kognitivnih kapaciteta ekonomskih agenata u poduzeću.

Najnovije trendove koji obilježavaju suvremeni razvoj istraživanja poduzeća i poslovnog okruženja prikazuje Scott (2004, str. 10-13). Navodi tri bitna trenda promjena poduzeća: (1) promjene granica poduzeća, (2) promjena strategija poduzeća i (3) promjena procesa moći. Granice poduzeća su u posljednjim desetljećima postale otvorenije i fleksibilnije. Nema jasne i dugoročne demarkacije između poduzeća i poslovnog okruženja. Primjerice, stalna radna mjesta zamjenjuju se privremenim, povremenim zapošljavanjem, radom na ugovor, radom za vrijeme trajanja projekta. Poduzeća sastavljaju timove za različite projekte koji su često sastavljeni od članova iz više različitih poduzeća ili institucija. Stvaraju se strateški savezi među poduzećima, klasteri i mreže jače ili slabije povezanih poduzeća. Takvi razvojni trendovi ne znače nestajanje granica, već promjene u obuhvatu, sastavu, trajanju granica. Usko s tim povezan je trend promjena načina kako poduzeća uspostavljaju odnose prema poslovnom okruženju. U sedamdesetim godinama dvadesetoga stoljeća to je bila strategija internalizacije, "usisavanja" elemenata iz okruženja u strukturu poduzeća, najbolje potkrijepljeno primjerima horizontalnih i vertikalnih integracija i stvaranjem golemih korporacija. Danas je trend suprotan, strategija eksternalizacija prevladava. Poduzeća se ili raspadaju u manje jedinice, ili se dijelovi koji nisu sržna kompetencija<sup>9</sup> prodaju, ili se poslovi prepuštaju drugim poduzećima da ih obavljaju (outsourcing). Strategija eksternalizacije vodi k većem osloncu na tržišne mehanizme, nego na unutrašnje sustave kontrole. Hijerarhije se zamjenjuju decentraliziranim i

---

<sup>9</sup> eng. core competence

horizontalnim sustavima, naročito u brzorastućim novim sektorima. Jačanje tržišta kapitala dovodi do promjene u investitorima, tako da su privatni investitori danas uglavnom zamijenjeni prevladavajućim institucionalnim investitorima (mirovinski, investicijski fondovi). Velikom moći menadžeri fondova pariraju profesionalnim korporacijskim elitama. Kumulacija moći u rukama menadžera financijskih institucija može se objasniti velikom ekspanzijom samostalnog kapaciteta financijskih tržišta u uvjetima globalizacije. Sundać i Nikolovska (2002, str. 15) smatraju da takva dinamična kretanja i transfer moći iz realne u financijsku ekonomiju predstavljaju financijsku špekulativnu bombu i civilizacijski hazard koji prijete raspadom globalnog kapitalističkog sustava. S druge strane, povezanost korporativnih i političkih elita kroz procese lobiranja i financiranja izbornih kampanja nikada nije bila veća.

Sve navedene promjene imaju golem utjecaj na redefiniranje paradigme odnosa poduzeća i poslovnog okruženja. Scott (2004, str. 14) misli da je nakon razdoblja suprotstavljenih teorija sve plodonosnija suradnja i sinteza među teorijama. Istraživači su zauzeli umjerenije stavove i u radovima iznose istraživačke koncepte koji imaju izraženu dimenziju integrativnosti. Postoji određen stupanj približavanja ili djelomične sinteze pojedinih koncepata između modela strukturne kontingencije (koji su više orijentirani na aktere) i modela populacijske ekologije i institucionalizma (koji više odražavaju strukturni pristup). Nadalje, populacijski ekolozi prihvatili su i uključili u svoje modele neke institucionalističke argumente. Produktivno približavanje ostvareno je i između modela zavisnosti o resursima i institucionalizma (cf. Oliver, 1991), argumenti teorije mreža inkorporiraju se u teoriju zavisnosti o resursima, populacijsku ekologiju i institucionalizam (Haverman prema Scott, 2004, str. 14). Primjer takvog istraživanja je i povezivanje teorije transakcijskih troškova i teorije mreža u digitalnoj ekonomiji (Perić et al., 2004, str. 61). Autori smatraju da mreža stvorena mogućnostima novih tehnologija (prvenstveno Internet) ima značajan utjecaj na snižavanje više različitih vrsta transakcijskih troškova (informacijskih, istraživačkih, pregovaračkih i sl.). Do sada konfliktni stavovi različitih teoretičara o adekvatnoj razini, tj. jedinici analize (poduzeće ili setovi poduzeća ili populacije ili područja) sada konvergiraju u stav da je svaki od navedenih uvida komplementaran drugom i da se međusobno nadopunjuju. Sve su navedene razine analize poželjne i potrebne da bi se adekvatnije razumjela kompleksna priroda i realnost funkcioniranja poduzeća i ekonomije.

Postaje jasno da istraživanja o poduzeću postaju sve više interdisciplinarna, uključuju se sociolozi, psiholozi, pravnici, istraživači političkih znanosti. Internacionalizacija istraživanja o poduzeću i poslovnom okruženju predstavlja posebno značajno područje usmjeravanja istraživačkog napora. Novi i različiti oblici upravljanja istražuju se s obzirom na različite razvojne modele diljem svijeta. U tom smislu posebno se istražuju fenomeni poduzeća i poslovnog okruženja u integracijama kao što je Europska unija. Različito se konceptualiziraju i objašnjavaju modeli funkcioniranja poduzeća u primjerice kineskoj ekonomiji ili u tranzicijskim ekonomijama centralnoistočne i jugoistočne Europe. Vodeći računa o navedenom velikom diverzitetu u poduzećima i poslovnim okruženjima, Davis i Marquis (2005) uočavaju pomak od istraživanja proizašlih iz paradigma (dedukcija) prema istraživanjima proizašlim iz uočenog problema. Istraživanjima proizašlim iz paradigma smatraju ona čiji predmet istraživanja proizlazi izravno iz teorijskih problema. Istraživanjima proizašlim iz uočenog problema smatraju radove koji su okrenuti događajima u svijetu. To ne znači da istraživanja trebaju dati rješenja problema kojima su suočeni menadžeri, već dati objašnjenje događaja putem odgovora na pitanja "zašto?". Tome nasuprot radovi proizašli iz paradigma počinju s hipotezama koje se deduciraju iz teorije, koja treba imati elemente općosti. Međutim, analizirajući 89 članaka iz *Administrative Science Quarterly* (1991-2001) došli su do zaključka da je u velikoj većini (89%) prisutan eklektični teorijski pristup, čak ih smatraju teorijski agnostičkim. Smatraju da sljedeći korak u razvoju teorije nije pronalazak neke jedinstvene sinteze i sveobuhvatne paradigme, već pomak prema teoretiziranju o promjenama u svijetu koje je temeljeno na mehanizmima. Pod mehanizmom smatraju set, grupu elemenata koji su međusobno povezani i koji produciraju efekt koji nije svojstven niti jednom dijelu zasebno. Cilj takvog teoretiziranja nije predvidjeti, već objasniti.

Perspektivu akcije objašnjavaju Nohria i Gulati (1994, str. 551) kao mogući odgovor na pitanje o budućnosti istraživanja poduzeća i poslovnog okruženja. Smatraju da rani teoretičari – klasičari nisu pridavali značaj niti poslovnom okruženju niti ulozi razlika među individuama koje čine poduzeće. Neoklasičari su se usredotočili na individue, ali su zanemarili poslovno okruženje i poduzeće kao formalnu strukturu. Teoretičari poduzeća kao otvorenog sustava usredotočili su se na poslovno okruženje, a često zanemarivali razvoj novih i bogatijih koncepata o strukturi poduzeća i ulozi individua. Stoga treba proučavati simultane odnose između



poduzeća, poslovnog okruženja i individua (aktera, agenata u poduzeću). Pažnju valja usmjeriti na proučavanje kako pojedine individue – donositelji odluka – menadžeri koriste retoriku o poduzeću i njegovom poslovnom okruženju, tj. kako percipiraju poduzeće i poslovno okruženje, i kako te percepcije koriste da potaknu kolektivnu aktivnost svih sudionika u poduzeću. Na taj način u žarištu će biti procesi koji uzrokuju nastajanje, reproduciranje i mijenjanje obrazaca odnosa između individua, poduzeća i poslovnog okruženja.

### **3. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA ZA FUNKCIONIRANJE PODUZEĆA**

Cjelokupno poslovno okruženje sačinjeno je od mnogobrojnih, različitih snaga koje utječu i jedna na drugu, ali potencijalno i na svako funkcionalno područje u poduzeću. Međutim, ni poduzeće nije potpuno bespomoćno kada se suočava sa snagama iz poslovnog okruženja. Naprotiv, nekada ono vrlo snažno može utjecati na snage iz poslovnog okruženja. Također, poslovni subjekti su fleksibilne institucije koje se općenito prilagođavaju sadašnjim i budućim snagama iz poslovnog okruženja i to tako da održavaju svoju snagu i vitalnost za suočavanje s nepovoljnim promjenama.

Poteškoća u istraživanju međuutjecaja poduzeća i poslovnog okruženja proizlazi upravo iz množine različitih snaga od kojih se ono sastoji. Tijekom posljednjih dvadeset godina učinjeni su značajni istraživački naponi da bi se konstrukt poslovnog okruženja definirao i operacionalizirao. Razvoj znanstvenih spoznaja o poslovnom okruženju obilježen je sve kompleksnijim konstruktima. Kompleksnost se sastoji u korištenju multidimenzionalnih alata te postoji bojazan (Kreiser i Marino, 2002) da se eksplanatorna moć takvih konstrukata kroz sve veću kompleksnost značajno smanji.

Da bi se objasnili značaj i uloga poslovnog okruženja za funkcioniranje poduzeća nužno je ponajprije definirati poslovno okruženje, a potom odgovoriti na pitanje zašto je poslovno okruženje značajno za poduzeće. Autori na čije doprinose se nadograđuje ova disertacija prihvaćaju definiciju poslovnog okruženja Roberta Duncana (1972, str 314). Pod poslovnim okruženjem smatra se sveukupnost materijalnih i društvenih čimbenika koji se izravno uzimaju u obzir pri donošenju odluka u poduzeću. Takvo poimanje znači da postoje čimbenici i unutar granica poduzeća koji se moraju smatrati okruženjem. S obzirom na lokaciju čimbenika diferencira se stoga interno i eksterno poslovno okruženje. Interno okruženje obuhvaća one relevantne materijalne i društvene čimbenike unutar granica poduzeća koje individue u poduzeću izravno uzimaju u razmatranje u procesu donošenja odluka unutar tog sustava. Eksterno okruženje sastoji se od onih relevantnih materijalnih i društvenih čimbenika izvan granica poduzeća koji se izravno uzimaju u obzir. Dakle, sve izvan poduzeća čemu se svjesno usmjeruje pažnja pri donošenju odluka tvori

poslovno okruženje nekog poduzeća. Svako pojedino poduzeće ima svoje relevantno poslovno okruženje. Važno je za napomenuti da je predmet proučavanja u ovoj disertaciji poslovno okruženje s eksternog aspekta.

Proučavanje poslovnog okruženja u ovako integralnom smislu vrlo je otežano zbog već spomenute brojnosti čimbenika iz poslovnog okruženja koji su važni za poduzeća. Stoga su autori u posljednjih trideset godina dali velike doprinose u disagregaciji konstrukta poslovnog okruženja. Zajednički je većini autora stav da različito djelovanje brojnih čimbenika iz relevantnog poslovnog okruženja poduzeća utječe na razinu neizvjesnosti poslovnog okruženja. Tako centralitet u dosadašnjim istraživanjima poslovnog okruženja pripada mjerenju neizvjesnosti poslovnog okruženja i uspostavljanju veze s različitim aspektima funkcioniranja poduzeća.

Razvoj spoznaja o okruženju vodio je od jednostavnijih ka kompleksnijim definicijama i mjerenjima neizvjesnosti poslovnog okruženja. Danas, iako ima mnogo različitih podjela, temeljna distinkcija čini se između atributa i sektora poslovnog okruženja kroz koje se sagledava neizvjesnost. Atributi, često nazivani i dimenzijama, predstavljaju uopćenu karakteristiku poslovnog okruženja kao cjeline ili nekog njegovog posebnog dijela. S druge strane istraživanjima se razvijala mapa sadržajnih elemenata iz poslovnog okruženja koji su bitni za poduzeće. Elementi su se grupirali pod sadržajno jednoznačno koncipirane nadpojmove – misaone konstrukte. Na taj način razvio se koncept sektora poslovnog okruženja. Upravo sinteza najvažnijih spoznaja o atributima i sektorima poslovnog okruženja predstavlja kategorijalnu osnovicu za razvoj istraživanja u ovoj disertaciji, a međusobna povezanost proučavanja atributa i sektora ogledava se u definiranju neizvjesnosti poslovnog okruženja.

### 3.1. ATRIBUTI POSLOVNOG OKRUŽENJA

Različiti autori definirali su i objašnjavali različit broj atributa, tj. dimenzija poslovnog okruženja. Primjerice, Aldrich (1979, str. 63-70) opisuje šest dimenzija: kapacitet, homogenost-heterogenost, stabilnost-nestabilnost, koncentraciju-disperziju, konsenzus-disenzus u domeni (nije relevantno za poduzeća već za neke druge vrste organizacija) i turbulentnost. Također se opaža da su u mnogobrojnim istraživanjima isti atributi nazivani različitim imenima. No proučavanje literature navodi na

zaključak da su se izdiferencirale tri dimenzije ili atributa koji su zajednički velikom broju kako teoretičara tako i empiričara poslovnog okruženja: izdašnost, kompleksnost i dinamičnost. Dimenzije su prikazane dihotomski, kao dva ekstrema na jednom kontinuumu. Rezultati mnogih istraživanja su različite tipologije kojima se kombiniraju te dimenzije. Takvi rezultati najčešće se metodološki prezentiraju kroz matrice 2x2 koje su inače vrlo zastupljene među autorima teorije strukturne kontingencije.

U sljedećoj tablici prikazani su radovi i pristupi autora koji su dali doprinose definiranju atributa poslovnog okruženja.

Tablica 1 **Atributi poslovnog okruženja**

| <b>Najznačajniji radovi o okruženju</b> | <b>Izdašnost<sup>10</sup></b>   | <b>Kompleksnost</b>                                 | <b>Dinamičnost</b>                       |
|---|---------------------------------|---|--|
| Duncan (1972)                           |                                 | Jednostavnost-kompleksnost                          | Statičnost-dinamičnost                   |
| Child (1972)                            | Neliberalnost <sup>11</sup>     | Kompleksnost  | Varijabilnost                            |
| Aldrich (1979)                          | Kapacitet<br>Konsenzus-disenzus | Homogenost-heterogenost<br>Koncentracija-disperzija | Stabilnost-nestabilnost<br>Turbulentnost |
| Dess i Beard (1984)                     | Izdašnost                       | Kompleksnost  | Dinamičnost                              |
| Sharfman i Dean (1991)                  | Izdašnost                       | Kompleksnost  | Dinamičnost                              |
| Tan i Litschert (1994)                  | Hostilnost                      | Kompleksnost  | Dinamičnost                              |

Izvor: Autorica

Iz pregleda danog u Tablici 1 vidljivo je da je došlo do konvergencije u literaturi oko broja i naziva dimenzija ili atributa poslovnog okruženja koji utječu na razinu neizvjesnosti u relevantnom poslovnom okruženju poduzeća.

Tri atributa (izdašnost, kompleksnost i dinamičnost) predstavljaju ujedno i attribute čiji će se utjecaj na neizvjesnost poslovnog okruženja mjeriti u empirijskom dijelu disertacije.

<sup>10</sup> eng. munificence

<sup>11</sup> eng. illiberability



### 3.1.1. Izdašnost poslovnog okruženja

Raspoloživost resursa u poslovnom okruženju odražava se kroz dimenziju izdašnosti poslovnog okruženja. Termin kapacitet koristi u svojoj podjeli Aldrich (1979, str. 63) i pod tim podrazumijeva relativnu razinu resursa dostupnih poduzeću u njegovom poslovnom okruženju. U tom smislu razlikuju se bogatija i oskudnija okruženja. Iako poduzeća imaju bolji pristup resursima u bogatijim okruženjima, takva situacija privlači druga poduzeća. Resursima oskudna okruženja pogodna su za nastanak "nemilosrdne borbe" među konkurentima. Tada poduzeća moraju promicati operativnu učinkovitost ili seliti u bogatija poslovna okruženja. Poduzeća su stalno u potrazi za načinima prevladavanja resursnih ograničenja iz okruženja, s ciljem ostvarivanja stabilnosti poslovanja i rasta.

Izdašnost slično definira i Starbuck (prema Dess i Beard, 1984, str. 55) kao domet koliko poslovno okruženje može podržavati održivi rast, a takvom razumijevanju komplementarna je i Childova (1972) neliberalnost poslovnog okruženja. Za vrijeme rasta poduzeća generiraju viškove resursa, koje onda mogu koristiti u razdobljima oskudnosti kao zaštitu.

Sharfman i Dean (1991, str. 685) upozoravaju da u mnogim definicijama izdašnosti nije istaknut kritični aspekt – konkurencija za resurse. Aldrich (1979) implicitno tretira konkurenciju kroz konsenzus i disenzus, a Tan (2005) kroz hostilnost. Koliko raste industrija ne može biti dovoljan pokazatelj izdašnosti. Naime, neko tržište s niskim stopama rasta može biti vrlo izdašno ako u njemu dominira svega nekoliko sudionika. Isto tako brzo rastuće industrije mogu biti ograničavajuće za pojedino poduzeće ako je prisutno mnoštvo konkurenata. To je osobito važno za tržišnu strukturu monopolističke konkurencije. Naime, sve dok se radi o početnoj fazi monopolističke konkurencije, mali broj sudionika ostvaruje natprosječne profite, što privlači nove sudionike u granu. Ako je brzina ulaska novih konkurenata veća od brzine rasta grane, resursi u tom poslovnom okruženju neizbježno postaju oskudni i ono postaje za poduzeće hostilno. To onda utječe i na opadanje uspješnosti pojedinog poduzeća. Sharfman i Dean (1991, str. 687) uključuju konkurenciju u konstrukt izdašnost kroz dvije nove varijable razine konkurentnosti. Prvo, smatraju da je razina konkurencije u nekoj industrijskoj grani veća što se veći broj poduzeća nade na popisu osam vodećih kroz određeno vrijeme. To znači da pozicije pojedinog poduzeća nisu

čvrste, da je konkurencija živa i da se kroz vrijeme izmjenjuju poslovni subjekti koji su vodeći u grani. Drugo, velike i stalne promjene u tržišnim udjelima pojedinih poduzeća također označavaju visok stupanj rivaliteta i nisku lojalnost kupaca, time i veću razinu konkurencije. Nedostatak navedenih pristupa atributu izdašnosti je isključiva orijentacija na okruženje zadatka, odnosno konkurentsko okruženje a zanemarivanje sektora udaljenog okruženja.

Iako se u literaturi (Kreiser i Marino, 2002, str. 901) razlikuju dva izvora neizvjesnosti: informacijska i resursna, pa se stoga dimenzija izdašnosti podvodi pod resursnu, u ovoj se disertaciji takva distinkcija odbacuje. Polazi se od teze da je informacija također ekonomski resurs (Sundać i Pulić, 2001, str. 26) te se i dimenzija izdašnosti, a time i cijeli konstrukt neizvjesnosti poslovnog okruženja, pripisuje i informacijskoj neizvjesnosti. Većina istraživanja definirala je i mjerila atribut izdašnosti samo na razini konkurentskog okruženja. Upravo modifikacijom pristupa atributu izdašnosti kao čimbeniku i informacijske neizvjesnosti proširuje se mogućnost testiranja značaja izdašnosti ne samo konkurentskog već i svih sektora udaljenog okruženja. Informacije predstavljaju osnovni input koji poduzeće pribavlja iz udaljenog okruženja, dok se osim informacija, materijalni i ljudski resursi pribavljaju iz konkurentskog okruženja. Stoga, da bi se kompletnije sagledali učinci izdašnosti poslovnog okruženja na poduzeće, nužno je primijeniti pristup koji uključuje i informacijsku neizvjesnost i istražiti kako konkurentsko tako i udaljeno poslovno okruženje poduzeća.

### **3.1.2. Kompleksnost poslovnog okruženja**

Poimanje dimenzije kompleksnosti poslovnog okruženja proučavanih najutjecajnijih teoretičara poslovnog okruženja (Child, 1972, Duncan, 1972, Aldrich, 1979, Dess i Beard, 1984, Sharfman i Dean, 1991, Tan i Litschert, 1994) proizlazi iz konceptualizacije koju je 1967. godine prvi naznačio Thompson u svom djelu *Organizations in action* (prema Kreiser i Marino, 2002, str. 899). Atribut kompleksnosti naziva dimenzija heterogenost/homogenost. Heterogeno poslovno okruženje sastoji se od mnogo elemenata koji su po prirodi različiti, a homogeno poslovno okruženje sadrži vrlo slične elemente. To znači da su stupanj sličnosti ili diferencijacije među elementima koji čine poslovno okruženje te njihov broj kriteriji određenja kompleksnosti poslovnog okruženja.

Dimenziju homogenost-heterogenost u navedenom smislu preuzeo je Aldrich (1979, str 66), ali je definirao i dimenziju koncentracija-disperzija koja se može također interpretirati u smislu kompleksnosti. Naime, koncentraciju-disperziju definira kao stupanj koliko su resursi jednakomjerno raspoređeni kroz različite dijelove poslovnog okruženja, ili koliko su koncentrirani na partikularnim lokacijama. Evidentno je da koncentriranost resursa na samo nekim dijelovima poslovnog okruženja vodi i manjem broju sličnih elemenata koji čine poslovno okruženje, a time i homogenosti poslovnog okruženja. Isto tako rasprostranjenost resursa kroz cijeli niz dijelova poslovnog okruženja vodi množini elemenata u poslovnom okruženju, a time i heterogenosti poslovnog okruženja. Stoga je utemeljeno smatrati da se radi o razvedenoj percepciji i objašnjenju atributa kompleksnosti poslovnog okruženja. Dodatno, Aldrich (1979, str. 72) smatra da povećanje strukturne kompleksnosti poslovnog okruženja povećava potrebu za strateškim aktivnostima poduzeća.

Duncan (1972, str. 315) sagledava kompleksnost poslovnog okruženja kroz dimenziju jednostavnost-kompleksnost. Pod jednostavnim poslovnim okruženjem podrazumijeva ono u kojem donositelji odluka bivaju suočeni s malim brojem sličnih čimbenika koji su locirani u nekoliko komponenata poslovnog okruženja (u disertaciji se navedene komponente smatraju različitim sektorima poslovnog okruženja, cf. 3.2). Objedinjuje tri karakteristike: brojnost, sličnost i lokaciju čimbenika pri definiranju ovog atributa. Brojnost i sličnost odnosi se na interpretaciju heterogenosti, a lokacija na interpretaciju disperzije elemenata koji čine relevantno poslovno okruženje poduzeća. Množi broj elemenata ( $F$ ) s kvadriranim brojem komponenata ( $C^2$ ) a rezultat naziva indeksom kompleksnosti poslovnog okruženja<sup>12</sup>. Kvadriranjem uvodi u formulu i karakteristiku sličnosti, odnosno različitosti čimbenika, smatrajući da ako se čimbenici nalaze u više različitih komponenata (sektora poslovnog okruženja), njihova će različitost biti veća.

Iako su i Dess i Beard (1984, str. 57) kompleksnost poslovnog okruženja pretpostavljali kao multidimenzionalnu kategoriju, rezultati njihovog istraživanja poduprli su samo geografsku koncentraciju čimbenika kao statistički bitnu da čini atribut. Time je njihova definicija kompleksnosti postala jednodimenzionalni konstrukt. Kritički nadograđujući njihove spoznaje, Sharfman i Dean (1991, str. 686) kroz svoje istraživanje nalaze potvrdu da, osim koncentracije, na razinu

---

<sup>12</sup> eng. simple-complex environmental index

kompleksnosti poslovnog okruženja utječe i diverzitet čimbenika u poslovnom okruženju te intenzitet znanja potreban za razumijevanje poslovnog okruženja. Budući da je istraživanje bilo orijentirano samo na konkurentsko okruženje, mjera diverziteta odnosila se na broj različitih kategorija proizvoda i usluga koji se nude u nekoj industrijskoj grani, a intenzitet znanja postotkom zastupljenosti znanstvenika i inženjera u radnoj snazi. Kompleksnost poistovjećuju sa situacijom koju je “teže razumjeti”, a kompleksnim poslovnim okruženjima smatraju one industrijske grane koje su manje geografski koncentrirane, zapošljavaju više znanstvenika i inženjera i u kojima postoji veći broj kategorija proizvoda.

Kako navode Suh, Key i Munchus (2004, str. 1004), koncept kompleksnosti poslovnog okruženja proučavan je i pod sljedećim imenima: “analizabilnost” (Daft i Weick, 1984), “neizvjesnost efekta” (Milliken, 1987) i “predvidivost” (Boyd i Fulk, 1996).

Među znanstvenicima postoji konsenzus o važnosti atributa kompleksnosti poslovnog okruženja te se smatra da veća kompleksnost uzrokuje veću neizvjesnost. Kompleksnost multiplicira zahtjeve za znanjem u poduzeću o relevantnom poslovnom okruženju. Napretkom četvrte znanstveno tehnološke revolucije sve je veći udio znanjem intenzivnih poduzeća u mikroekonomskoj strukturi nacionalnih ekonomija (Sundać i Pulić, 2001, str. 65) te se a priori postavlja kao činjenica povećanje razine kompleksnosti relevantnog poslovnog okruženja svakog poduzeća. Velik broj poveznica stvara se između poduzeća i okruženja i zadaća upravljanja tim poveznicama ima primarni značaj za poduzeća. Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućuje sve uspješnije obavljanje te zadaće. Stoga identifikacija izvora kompleksnosti u svim sektorima okruženja postaje nužnost u svakodnevici poduzeća.

### **3.1.3. Dinamičnost poslovnog okruženja**

Među istraživačima poslovnog okruženja najmanje ima spora oko atributa dinamičnosti poslovnog okruženja. Bez obzira na to kojim se terminom služili, sadržaj je komplementaran. Već su Emery i Trist (prema Lozada i Calantone, 1996, str. 20) u svom pionirskom radu o poslovnom okruženju iz 1965. godine *The causal texture of organizational environments* smatrali da stupanj stabilnosti okruženja ima ključni značaj. Razvili su koncept turbulentnosti poslovnog okruženja kao mjeru



promjena koje se događaju u čimbenicima ili komponentama relevantnog poslovnog okruženja poduzeća. Ovakvo poimanje u potpunosti je preuzeo i Aldrich (1979, str. 69) koji smatra da se turbulentnost poslovnog okruženja povećava s većom međusobnom uzročno-posljedičnom povezanošću elemenata u poslovnom okruženju. Takvo stanje smatra teško razumljivim za menadžere te je posljedično otežano predviđanje i planiranje u uvjetima turbulentnog okruženja.

Druga Aldrichova dimenzija koja se također može podvesti pod dinamičnost je stabilnost-nestabilnost pod kojom smatra brzinu i učestalost promjena elemenata u poslovnom okruženju. Ako je su elementi stalni duže vrijeme, poslovno okruženje smatra se stabilnim, ako se elementi učestalo mijenjaju, radi se o nestabilnom okruženju.

Navedene Aldrichove dvije dimenzije samo su poddimenzije jednog atributa Duncana (1972) i Childa (1972). Kod Duncana radi se o dimenziji statičnost-dinamičnost, a kod Childa o varijabilnosti. Općenito, za Duncana statičnost poslovnog okruženja predstavlja mjeru koliko faktori u poslovnom okruženju ostaju isti tijekom vremena. Dvije poddimenzije odražavaju stupanj promjena postojećih čimbenika (Aldrichova turbulentnost) i učestalost ili frekvenciju izmjena čimbenika u okruženju (Aldrichova nestabilnost). Jedinstvena mjera dinamičnosti onda je prosjek dviju poddimenzija. S druge strane, prema Childu (1972, str. 12), varijabilnost se odnosi na interval pouzdanosti u odnosu na percepciju neizvjesnosti poslovnog okruženja. Ako je za donositelja odluka percipirano relevantno poslovno okruženje izraženog varijabiliteta, njegova predviđanja o neizvjesnosti poslovnog okruženja imaju veći interval pouzdanosti, tj. teže mu je predvidjeti razinu neizvjesnosti. Izraženi varijabilitet znači da su stupanj i frekvencija promjena u poslovnom okruženju veliki. U suprotnom slučaju radi se o statičnom poslovnom okruženju. Takvo okruženje karakteriziraju male ili nikakve promjene kroz vrijeme. U tom slučaju mali je interval pouzdanosti prognoze menadžera o neizvjesnosti relevantnog poslovnog okruženja. Dakle i Childov koncept varijabiliteta sukladan je s Duncanove dvije poddimenzije dinamičnosti: stupnjem i frekvencijom promjena u poslovnom okruženju poduzeća.

Proučavajući dotadašnje radove o poslovnom okruženju, Dess i Beard (1984, str. 56) su zaključili da dinamičnost obilježavaju mnoge promjene koje se ne događaju po nekom vidljivom obrascu i time su i relativno nepredvidive. Nemogućnost predviđanja promjena najviše utječe na povećanje neizvjesnosti poslovnog okruženja. Poduzeća koriste razne taktike u svom poslovanju da bi sama kreirala poslovno

okruženje koje je lakše predviđjeti. Tome služe primjerice tamponiranje<sup>13</sup>, tajni sporazumi, dugoročni ugovori i vertikalne integracije. Dinamičnija poslovna okruženja, baš kao i kompleksnija, zahtijevaju od poduzeća stalan proces učenja i mijenjanja usporedo i istim tempom kao što se mijenjaju i elementi iz poslovnog okruženja.

Osim navedenih termina, u literaturi se još pojavljuju pod istim značenjem i diskontinuitet i volatilnost poslovnog okruženja (Bourgeois, 1980, str. 35). U istoj studiji pokazalo se da upravo atribut dinamičnosti poslovnog okruženja objašnjava više varijance percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja u odnosu na ostale attribute. Sundać et al. (1997, str. 127) smatraju turbulentnost temeljnom značajkom suvremenog poslovnog okruženja upravo stoga što se kontinuirano i brzo mijenja. Posljedično, neizvjesnost poslovnog okruženja smatraju neizbježnom pri donošenju poslovnih odluka, "jer su točne, potpune i pravovremene informacije o zbivanjima u okolini izvanredno rijetka pojava, a pritom se javljaju i teškoće u interpretaciji i ocjeni pravog značaja događaja u okolini" (Sundać et al., 1997, str. 127). Navedeni autori smatraju da u uvjetima turbulentnog okruženja upravljati poduzećem znači inicirati čitav niz internih promjena kao odgovor poduzeća na izazove koje mu postavlja okruženje (Sundać et al., 1997, str. 62).

I kod dinamičnosti, kao i kod prethodna dva atributa, uočava se da su se autori u ranijim radovima bavili isključivo konkurentskim okruženjem, a potpuno ispuštali iz analize sektore udaljenog okruženja. S razvojem spoznaja o poslovnom okruženju, kao i sa stalnim porastom i dinamičnosti i kompleksnosti suvremenog poslovnog okruženja, u istraživanja su uključeni i elementi iz udaljenog poslovnog okruženja koji su predmet detaljnije obrade u sljedećem potpoglavlju.

Atributi izdašnosti, kompleksnosti i dinamičnosti poslovnog okruženja iskristalizirali su se kao zajednički većini teorijskih i empirijskih istraživanja poslovnog okruženja. Kao što je izneseno, terminološki su se pojavljivali u različitim izvedenicama. Bez obzira na množinu različitog nazivlja, u sadržaju i interpretaciji pojedinih atributa (za neke autore dimenzija - i tu se radi samo o semantičkoj razlici) među autorima nema bitnih nesuglasja.

---

<sup>13</sup> eng. buffering

### 3.2. SEKTORI POSLOVNOG OKRUŽENJA

Početna istraživanja (Duncan, 1972, Child, 1972) tretirala su poslovno okruženje kao jedinstven entitet. U kasnijim radovima došlo je do dekompozicije poslovnog okruženja na sektore, od kojih svaki može imati specifičan utjecaj na donošenje odluka u poduzeću kao i na aktivnosti koje posljedično poduzima poduzeće (Daft, Sormunen i Parks, 1988, str. 124). Do razdvajanja poslovnog okruženja na više različitih sektora došlo je zbog velike kompleksnosti i međupovezanosti množine čimbenika iz poslovnog okruženja. Smatra se da postoje dva široka segmenta poslovnog okruženja koja se nazivaju udaljeno (eng. remote) ili opće (eng. general) i konkurentsko (eng. competitive) okruženje, ponekad nazvano i okruženje zadatka (eng. task) (Bourgeois, 1980, Sawyerr, 1993, Pearce i Robinson, 1997, Ebrahimi, 2000). Konkurentsko okruženje predstavlja sloj ili segment najbliži poduzeću i uključuje sektore s kojima poduzeće ulazi u izravne transakcije. Ono utječe na svakodnevne operacije u poduzeću kao i na ostvarivanje ciljeva poduzeća, stoga sadrži sektore: konkurenti, kupci i dobavljači. Vanjski sloj ili segment jest udaljeno ili opće okruženje koje se odnosi na one sektore koji utječu posredno na poduzeće i prema navedenim autorima uključuje političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki sektor. Za pojedino poduzeće ponekad dolazi i do drukčije interpretacije pojedinih sektora okruženja. Primjerice, za proizvođačka poduzeća dio tehnološkog sektora poslovnog okruženja predstavlja okruženje zadatka. S druge strane, za banke, koje su po prirodi poslovanja usko vezane uz mnoge regulatorne institucije u društvu, dio političko-pravnog okruženja može predstavljati okruženje zadatka. Također, neki autori (npr. Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995, str. 40) izdvajaju demografski sektor kao poseban sektor udaljenog okruženja, dok drugi (npr. Frederick, Post i Davis, 1992, str. 107) uključuju demografske čimbenike u društveni sektor udaljenog poslovnog okruženja. Prema Pearce i Robinsonu (1997, str. 67) ekološki čimbenici izdvajaju se u poseban sektor udaljenog okruženja, dok se u većini ostalih citiranih djela društvena briga za okoliš smatra dijelom društvenog, ali i dijelom političko-pravnog (regulativa iz područja zaštite okoliša) sektora poslovnog okruženja.

Percipiranje konkurentskog okruženja može se, s gledišta pojedinog poduzeća, razlučiti na granski pristup i operativni pristup. Granski podrazumijeva objašnjavanje

čimbenika zajedničkih za sva poduzeća u grani, a operativni objašnjava specifičnosti konkurenata, kupaca i dobavljača za pojedino poduzeće. Fokus analize udaljenog poslovnog okruženja je budućnost, analiza granskog konkurentskog okruženja pridonosi razumijevanju čimbenika i uvjeta koji utječu na profitabilnost poduzeća, a analiza operativnog konkurentskog okruženja omogućava predviđanje dinamike akcije i namjera, prije svega konkurenata, ali i kupaca i dobavljača te, nastavno, odgovora poduzeća (Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995, str. 36). Navedenu dekompoziciju poslovnog okruženja slikovito prikazuje sljedeća shema:

Shema 5 **Sektori poslovnog okruženja poduzeća**



Izvor: Prilagodila autorica prema Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1997). *Strategic management: formulation, implementation, and control*, 6. izdanje. Chicago: Irwin, str. 63.

U nastavku slijedi objašnjenje čimbenika koji čine svaki pojedini sektor poslovnog okruženja.



### 3.2.1. Udaljeno poslovno okruženje – PEST analiza

Razumijevanje poslovnog okruženja nužno je donositeljima odluka u poduzeću da bi mogli prilagoditi ponašanje poduzeća u cilju uspješnijeg poslovanja. Udaljeno poslovno okruženje sastoji se od gotovo neograničenog broja čimbenika koji potječu izvan granica operativne situacije pojedinog poduzeća. Ujedno se može reći da čimbenici u udaljenom poslovnom okruženju postoje neovisno o postojanju pojedinog poslovnog subjekta (Pearce i Robinson, 1997, str. 62). Udaljeno poslovno okruženje predstavlja za poduzeće izvor mogućnosti, opasnosti i ograničenja, ali vrlo je rijetko slučaj da samo poduzeće može imati neki značajan utjecaj na čimbenike koji su dio udaljenog poslovnog okruženja. Dakle, utjecaj udaljenog poslovnog okruženja na poduzeće je jak, a utjecaj pojedinog poduzeća na udaljeno poslovno okruženje je uglavnom slab. Mnogobrojnost čimbenika utemeljila je već spominjanu podjelu udaljenog poslovnog okruženja na sektore, prema nekim autorima nazvanu i segmentima (Frederick, Post i Davis, 1992, str. 107, Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995, str. 35). Naziv PEST analiza dolazi od akronima pojedinih sektora: političko-pravni (P), ekonomski (E), sociokulturni (S) i tehnološki (T) sektor. Sljedeća shema prikazuje podjelu udaljenog poslovnog okruženja na četiri osnovna sektora.

Shema 6 **Udaljeno poslovno okruženje poduzeća**



Izvor: Prilagodila autorica prema Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill, Inc., str. 107.

Važno je za razumjeti da udaljeno poslovno okruženje kako je prikazano na Shemi 6 predstavlja sustav međusobno povezanih sektora, i to na način da je povezan

svaki sa svakim i da svaki utječe na svakog. Primjerice ako se analizira razvoj genetskog inženjeringa, svakako da nove spoznaje i osnovni pokretač tog razvoja leži u tehnološkom sektoru, utjecaj je nadalje evidentan i ekonomskom sektoru unutar kojeg se formiraju nova poduzeća. No oko komercijalizacije dostignuća iz područja genetike vode se političke rasprave i donosi se relevantno zakonodavstvo, dakle uključen je i političko-pravni sektor. Konačno, postoje i etička pitanja vezana uz genetski inženjering, koja su predmet rasprave i putem kojih dolazi do promjena u sociokulturnom sektoru poslovnog okruženja.

PEST analiza je najčešće upotrebljavani pristup pri uzimanju u obzir utjecaja iz poslovnog okruženja na poduzeće. Neki autori (Burt et al., 2006, str. 58) smatraju PEST analizu vrlo ograničenom jer percipiraju navedenu metodologiju taksonomski, deterministički i statički, odnosno kao definiranu listu čimbenika iz poslovnog okruženja koja se ne mijenja. Međutim, u ovoj disertaciji zauzima se stav da se njome samo okvirno definira područje koje je utjecajno, a svaki pojedini podsektor sastoji se od niza čimbenika koji nisu isti za svako pojedino poduzeće, čak nisu niti jednaki za isto poduzeće tijekom vremena. Naime, ključ za razumijevanje PEST analize, kao i općenito analize poslovnog okruženja, jest relevantnost poslovnog okruženja. Mora se napomenuti da se PEST analiza osim u poduzeću može koristiti za analizu na još dvije razine: grane djelatnosti i nacionalne ekonomije. Upravo o perspektivi analize (pojedino poduzeće – mikro, pojedina grana ekonomije – mezo, ili pojedina nacionalna ekonomija – makro) ovisit će i skup čimbenika koji tvore svaki pojedini sektor udaljenog okruženja. Evidentno je da nema jedinstvenog popisa već se on nastoji utvrditi specifično pri provođenju svake pojedine analize.

PEST nije rigorozna analitička tehnika već široko postavljeni koncept ili okvir za sagledavanje promjena u udaljenom okruženju koje mogu utjecati na pojedino poduzeće. Dakle, žarište je na onim promjenama u poslovnom okruženju poduzeća koje su važne za poslovanje, a ne samo promjenama općenito. To znači da neka općenito velika promjena u društvu može neznatno utjecati na pojedino poduzeće, dok s druge strane neka partikularna promjena, koja je za društvo malo značajna, može imati odlučni značaj za pojedino poduzeće.

Osim same promjene, bitno je analizirati uzroke promjena. Naime, jedna od opasnosti PEST analize (Macmillan i Tampoe, 2000, str. 98), kao i mnogih drugih analitičkih sredstava, jest primarni oslonac na podatke, događaje, trendove iz prošlosti. Svaki trend u konačnici ima svoj kraj, ali točke promjene trendova teško je

predvidjeti. U tom smislu anegdotski dokazi mogu biti veoma značajni i mogu ukazati na iznimke koje upućuju na novi trend.

PEST analiza je po svojoj prirodi vrlo općenita i stoga je teško postaviti jasna pravila kako ju najbolje primjenjivati u različitim situacijama. Kvaliteta je u izravnoj vezi s kvalitetom aktivnosti koje se provode tijekom analize, tj. kvalitetom procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća (cf. 4.2.).

### 3.2.1.1. Političko-pravno okruženje

Političko-pravno poslovno okruženje je područje u kojem se organizacije i interesne grupe natječu za pažnju i resurse, uključujući zakone i regulacije koji vode te interakcije (Fahey i Narayanan prema Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995, str. 43). U biti ovaj sektor predstavlja načine na koje država i državne institucije utječu na poduzeća, kao i načine na koje poduzeća pokušavaju utjecati na državu i državne institucije. Taj sektor je podložan stalnim promjenama i utječe na prirodu konkurencije. Smjer promjena i stabilnost političko-pravnog okruženja je jedna od glavnih preokupacija ključnih donosilaca odluka u poduzeću, osobito u procesu formulacija strategija poduzeća (Pearce i Robinson, 1997, str. 65). Politički čimbenici definiraju pravno-regulatorne parametre unutar kojih poduzeća moraju poslovati. Oni mogu biti dvojaki. Najčešće predstavljaju ograničenja za poduzeća kao što su porezni zakoni, radno zakonodavstvo, propisi o minimalnim nadnicama, propisi vezani uz zaštitu okoliša, državni utjecaji na cijene i sl. Međutim, ponekad je političko-pravna aktivnost usmjerena na zaštitu poduzeća, npr. patentnim pravima, programima državnih poticaja, poreznim rasterećenjima za istraživanja i razvoj i sl.

Politički procesi prethode promjenama pravno-regulatornih parametara, stoga poduzeća moraju biti usredotočena na općenite političke promjene kao što su: promjena političke klime u zemlji, efekti europske integracije, promjene vlasti, promjene u raspodjeli svjetske ekonomske i političke moći. S druge strane osobita pozornost mora se pridavati i specifičnom zakonodavstvu i regulaciji koji su bitni za pojedino poduzeće. Promjene u legislativi imaju tendenciju događati se u ciklusima od nekoliko godina (Macmillan i Tampoe, 2000, str. 96). Nove ideje u početku se uočavaju kao politička preokupacija, koju slijedi diskusija, definiranje politika i dokumenata, dok u konačnici promjene ne budu pretočene u zakone. To znači da

poduzeća mogu donekle unaprijed predviđati moguće promjene u zakonodavstvu, i u tom stadiju mogu pokušati utjecati na konačni zakonodavni ishod.

Regulacija poslovanja, a osobito mijenjanje regulacije poslovanja ima kritični značaj za mnoge industrijske grane (npr. financijske usluge). Mijenjanje propisa (npr. usklađivanje s propisima Europske unije) uglavnom se najavljuje više godina prije nego što stvarno stupi na snagu, tako da poduzeća opet mogu predvidjeti buduće trendove prije nego se novi propisi počnu primjenjivati u praksi. Nerijetko novi propisi imaju i mnoge učinke koji su različiti i po jačini i po sadržaju od onoga što je kreator namjeravao postići.

Primjeri varijabla iz političkog okruženja čije promjene i trendovi mogu biti u fokusu donosilaca odluka iz poduzeća uključuju primjerice sljedeće (Lopez-Claros et al., 2006, International Institute for Management Development [IMD], 2006)<sup>14</sup>:

troškovi korupcije (koliki je utjecaj nelegalnih plaćanja zbog utjecaja na vladine politike, zakone ili regulaciju na povećanje troškova onih koji ne obavljaju takva plaćanja);

nezavisnost sudstva (u kojoj mjeri je sudstvo nezavisno od političkih utjecaja članova vlade, državne uprave, građana ili poduzeća);

troškovi kriminala (u kojoj mjeri incidenti kriminala i nasilja ili organizirani kriminal uzrokuju povećanje troškova poslovanja);

neformalni sektor (u kojoj mjeri se poslovanje odvija u sivoj ekonomiji);

mito u javnom sektoru (koliko je učestalo podmićivanje radi dobivanja poslova na javnim natječajima, radi utjecaja na sudove, radi utjecaja na porezne vlasti);

efikasnost zakonodavnih tijela (koliko je efikasan nacionalni parlament kao zakonodavna i nadzorna institucija);

političke stranke (koliko razumiju ekonomske izazove današnjice);

vladine politike (koliko su adaptibilne vladine politike na promjene u ekonomiji).

Politička aktivnost također ima velikog utjecaja na poslovno okruženje mnogih poduzeća kroz ulogu države kao dobavljača (prirodni resursi, npr. državno poljoprivredno zemljište) ili kupca (država je veliki potrošač širokog spektra proizvoda i usluga).

---

<sup>14</sup> primjeri varijabli su preuzeti i prilagođeni iz globalnih istraživanja konkurentnosti prema metodologiji WEF-a (Svjetski ekonomski forum – World Economic Forum) i IMD-a (Međunarodni institut za razvoj menadžmenta – International Institute for Management Development) dostupno na [www.weforum.org](http://www.weforum.org) i [www.imd.ch](http://www.imd.ch)



Primjeri pravnih varijabla, na zakonu utemeljenog utjecaja države na subjekt analize, uključuju:

- protumonopolsko zakonodavstvo (koliko je protumonopolsko zakonodavstvo djelotvorno u zaštiti i poticanju konkurencije);
- porezno zakonodavstvo (koliko je ukupno porezno opterećenje);
- radno zakonodavstvo (koliko je fleksibilno radno zakonodavstvo);
- razina regulacije (kolika je regulacija, npr. strogost regulatornih standarda o kvaliteti roba i usluga);
- vlasnička prava (koliko su jasno definirana i zakonom zaštićena vlasnička prava);
- trgovinske barijere (koliko carinske i necarinske barijere ograničavaju konkurentnost uvoznih roba);
- državni poticaji (kao postotak GDP-a);
- kontrola cijena (u kojoj mjeri utječe na formiranje cijena u ekonomiji).

Što je nestabilniji politički sustav i što je viši nivo regulacije u ekonomiji to će i političko-pravni sektor poslovnog okruženja biti zahtjevniji za motrenje od strane donosilaca odluka u poduzeću, kako u pogledu intelektualnog napora, tako i u pogledu investiranog vremena i kapitala.

### 3.2.1.2. Ekonomsko okruženje

Ekonomsko poslovno okruženje odnosi se na prirodu i smjer kretanja nacionalne ekonomije u kojoj posluje poduzeće. Razumljivo je da zdravlje nacionalne ekonomije mora utjecati na performanse pojedinih poduzeća i grana u njoj. Stoga je proučavanje čimbenika koji čine ekonomsko poslovno okruženje sastavni dio motrenja poslovnog okruženja čiji output služi donositeljima odluka u poduzeću.

Promjene i trendovi makroekonomskog okruženja koji imaju strateške implikacije na poduzeće odnose se na učinke cikličnjenja nacionalnog gospodarstva, modele svjetske trgovine, tečajevne valuta, promjene na tržištima kapitala (Macmillan i Tampoe, 2000, str. 96). Ekonomski ciklusi utječu na sva poduzeća u nacionalnoj ekonomiji, ali ne uvijek istom brzinom i ne na isti način. Ima grana čije je poslovanje negativno korelirano s recesijom (primjerice industrije zabave i stručnog obrazovanja) (Wright, Pringle i Kroll, 1992, str. 20).

Vezano na modele svjetske trgovine mora se napomenuti da tu najvažniju ulogu svakako igra globalizacija kao proces od prevalentnog značaja u formiranju novih obrazaca ekonomskih veza među nacionalnim ekonomijama. U suvremenoj znanosti globalizacija se objašnjava kroz različite prizme (Sundać i Nikolovska, 2002, str. 3): razvijenih i nerazvijenih nacionalnih ekonomija, i interpretira se sa stajališta različitih metodoloških pristupa. Smatra se da je globalizacija zakonitost suvremenog ekonomskog razvoja koju obilježava globalna dominacija međunarodnog financijskog kapitala. Motivi takve globalne ekonomske strategije počivaju unutar ciljeva i očekivanih ishoda (Sundać i Nikolovska, 2002, str. 6): stvaranje globalnog tržišta, rast profita, ekspanzija svjetske trgovine i financija, povećana mobilnost proizvodnih čimbenika, ekonomska konvergencija putem više izjednačene participacije u dohotku. Takvi, napretku usmjereni ciljevi prema Sundaću i Nikolovskoj (2002, str. 7) služe samo da bi se prikrila činjenica da je jedini stvami cilj trka za povećanjem profita. Tržišni fundamentalizam neoliberalne doktrine ulazi u sve pore društva i istiskuje iz društvenih procesa sadržaje vezane na socijalnu dimenziju, zaštitu okoliša, humanitarnost i demokraciju. Takav slijed svjetskog ekonomskog razvoja dovodi do velikih promjena u ekonomskom poslovnom okruženju. Stoga u doba globalizacije, poduzeća u svim nacionalnim ekonomijama svijeta, a osobito u malim otvorenim ekonomijama, moraju proučavati i stanje i trendove u drugim zemljama. Integracijski procesi u Europi pojačavaju važnost međunarodne perspektive ekonomskog poslovnog okruženja.

Ekonomski čimbenici koji tvore ekonomsko poslovno okruženje su temeljni makroekonomski pokazatelji, kao što su, među ostalim:

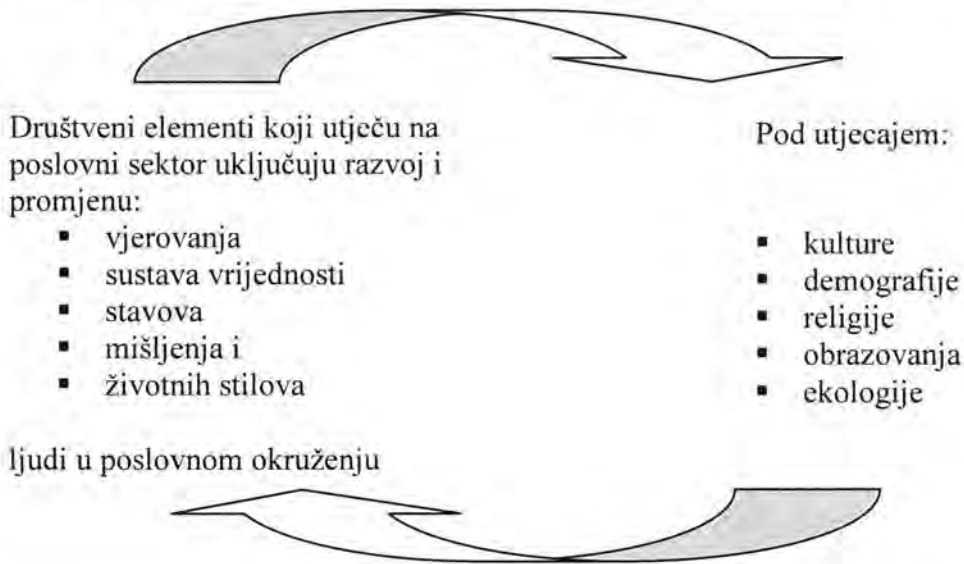
- kretanje GDP-a (konzistentan rast GDP-a općenito povoljno djeluje na poduzeća jer dolazi do povećane potražnje za proizvodima i uslugama zbog povećanih izdataka za potrošnju);
- inflacija (visoke stope inflacije općenito uzrokuju ograničenja u poslovanju poduzeća, nestabilnost cijena uzrokuje nemogućnost kvalitetnog donošenja odluka o inputima i outputima zbog poremećenih relativnih cijena);
- kamatne stope (kretanje kratkoročnih kamatnih stopa utječe na kretanje potražnje za proizvodima i uslugama, a kretanje dugoročnih kamatnih stopa utječe na odluke o financiranju poduzeća);

- valutni tečajevi (promjene tečajeva iskrivljavaju ekonomske ishode poslovnih transakcija među poduzećima različitih monetarnih suvereniteta, utječu na odluke o lokaciji proizvodnih pogona i poduzeća);
- raspoloživost kapitala (utječe na poticanje ili ograničavanje novih poduzetničkih pothvata);
- financijska tržišta i bankarski sektor (utječu na stabilnost makroekonomskih uvjeta u nacionalnoj ekonomiji).

Na makroekonomsku situaciju u nekoj nacionalnoj ekonomiji ključno utječu mnoge državne institucije kao što su centralna banka i ministarstvo financija, pa se može zaključiti da je međupovezanost između čimbenika političko-pravnog i ekonomskog poslovnog okruženja velika.

### 3.2.1.3. Sociokulturno okruženje

Društveni čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća obuhvaćaju tradiciju, vrijednosti, društvene trendove i različita očekivanja koja društvo postavlja poduzećima. Primjerice, tradicionalna je kupnja za vrijeme Božića; vrijednosti su individualna sloboda i jednake mogućnosti; društveni trend je starenje stanovništva; očekivanja se odnose na različite zahtjeve mnogobrojnih interesnih grupa (vlasnici poduzeća, zaposlenici, menadžeri, kreditori, potrošači, javnost) prema poduzeću (Wright, Pringle i Kroll, 1992, str. 23). Promjene spomenutih čimbenika iz društvenog poslovnog okruženja nastaju pod utjecajem kulture, demografije, religije, obrazovanja, ekologije. Kružni tijek navedenog među utjecaja prikazan je na sljedećoj shemi.



Izvor: Autorica prema Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1997). *Strategic management: formulation, implementation, and control*, 6. izdanje. Chicago: Irwin., str. 64.

Već je u pristupnom dijelu potpoglavlja (cf. 3.2.) navedeno da neki autori, zbog autonomnih učinaka koje imaju na poslovno okruženje, izdvajaju demografske i ekološke čimbenike kao zasebne. Stoga se čini opravdanim društveni sektor poslovnog okruženja podijeliti u tri podsektora: (1) demografski, (2) društvena briga za okoliš i (3) društveni u užem smislu koji obuhvaća sve ostale čimbenike iz poslovnog okruženja koji su sociokulturnog karaktera.

Pearce i Robinson (1997, str. 65) identificiraju tri smjera dubokih društvenih promjena u suvremenom društvu. Pod prvom drže ulazak velikog dijela ženske radne snage na tržište rada. To je utjecalo ne samo na politike plaća i zapošljavanja u poduzećima, već je promjena životnog stila obitelji u kojima je žena zaposlena dovela i do stvaranja nove i povećanja postojeće potražnje za mnogim proizvodima i uslugama. Drugom bitnom društvenom promjenom drže ubrzano povećanje interesa potrošača i zaposlenih za različite aspekte kvalitete života. To je dovelo do različitih novih zahtjeva (uz uobičajenih zahtjeva za povećanjem nadnica) zaposlenih kao što su primjerice: godišnji odmori, neplaćeni dopusti, fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja. Trećom ključnom promjenom drže pomak u dobroj strukturi stanovništva uzrokovan kontrolom rađanja s jedne strane i napretkom medicine i posljedičnim duljim životnim vijekom čovjeka. Oba utjecaja rezultirala su



starenjem stanovništva. To s jedne strane dovodi do značajnih promjena u potražnji, ali i do poteškoća u održavanju postojećih sustava mirovinskog osiguranja.

Varijable koje čine društveno poslovno okruženje u užem smislu su primjerice:

- kvaliteta obrazovnog sustava (koliko obrazovni sustav odgovara potrebama tržišne ekonomije);
- važnost društvene odgovornosti poduzeća (koliko su učestali formalizirani kodeksi ponašanja i drugi aspekti društvene odgovornosti poduzeća);
- zapošljavanje žena (koliko su žene izjednačene s muškarcima u zapošljavanju na bolje plaćenim i važnijim poslovima);
- odljev mozgova (koliko često talentirani ljudi traže mogućnosti u drugim zemljama);
- etičko ponašanje poduzeća (koliko je razvijena korporativna etika, tj. etičko ponašanje u interakcijama s javnim službenicima, političarima i drugim poduzećima).

Iz opisa varijabla može se zaključiti da se radi o teško mjerljivim kategorijama te se podaci o takvim čimbenicima mogu prikupljati samo kao subjektivni stavovi anketiranih. Stoga je uobičajeno da institucije kao što su WEF i IMD imaju baze podataka koje se osim od tzv. čvrstih podataka<sup>15</sup>, sastoje i od mekih podataka<sup>16</sup> prikupljenih intervjuiranjem ili anketiranjem poslovne zajednice, tj. donosilaca odluka u poduzeću.

Demografski podsektor se nasuprot tome sastoji od statističkih podataka (čvrsti podaci) koji se periodički prikupljaju u velikoj većini zemalja svijeta, istim ili sličnim metodologijama, i uključuje primjerice sljedeće varijable:

- prirodni prirast;
- dobnu strukturu stanovništva;
- zemljopisnu distribuciju stanovništva;
- očekivani životni vijek;
- etničku strukturu stanovništva;
- distribuciju dohotka u populaciji.

---

<sup>15</sup> eng. hard data

<sup>16</sup> eng. soft data

Društvena briga za okoliš povećava se tijekom posljednjih nekoliko desetljeća i postaje za neka poduzeća od fundamentalnog značaja. Zakonodavni okvir postavlja minimalne uvjete ponašanja poduzeća prema prirodnom okolišu. Međutim, konkurentna poduzeća s dugoročnim razvojnim planovima, svakako će pri investiranju u opremu morati postavljati sebi više standarde. Naime, postoji rizik od pooštavanja zakonske regulative u razdoblju u kojem se očekuje povrat investicije, i to uvjetuje pomno planiranje i zadovoljavanje viših ekoloških standarda od trenutno obvezujućih (Macmillan i Tampoe, 2000, str. 97).

Ekološke varijable bitne za proučavanje intenziteta društvene brige za okoliš su primjerice sljedeće:

- izvješćivanje o zaštiti okoliša (koliko je široko u primjeni i koliko je učinkovito podnošenje podataka poduzeća o utjecaju na okoliš npr. emisiji štetnih tvari);
- efikasnost u korištenju energije (koliko je prioritetna tranzicija prema novim obnovljivim izvorima energije);
- jasnoća i stabilnost ekoregulacije (koliko je konzistentno i pošteno provedena regulativa zaštite okoliša);
- uloga zajednice u razvojnim projektima (koliko se nositelji razvojnih projekata konzultiraju i traže potporu zajednice na koju projekt potencijalno ima određeni ekološki učinak);
- zaštita okoliša u poslovnom planiranju (koliko su važni dugoročni ekološki utjecaji, primjerice globalno zatopljenje, pri razvoju poslovnih projekata u poduzeću).

Za poduzeća je vrlo zahtjevna zadaća prevoditi društvene promjene u poslovne utjecaje. Neke promjene, primjerice demografske, mogu biti jednostavnije za modeliranje i predviđanje, dok druge, kao što je promjena preferencija potrošača pod utjecajem mode, mogu biti iznenadne i vrlo teško predvidljive. Informirane procjene utjecaja društvenih promjena, međutim, neprijeporno mogu pomoći u procesima donošenja odluka o budućem poslovanju poduzeća.

#### 3.2.1.4. Tehnološko okruženje

Suvremeno poslovno okruženje velikim dijelom oblikuju i utječu na njega svekolike i sveobuhvatne tehnološke promjene. Identifikacija uspješnosti, kako

čovjeka tako i društva, primarno kroz materijalnost, utjecala je na golem napredak tehnika i tehnologija u posljednjih 200 godina.

Prema Sundaću i Puliću (2001, str. 6) mogu se identificirati četiri znanstvenotehnološke revolucije kroz povijest. Većina društava zapadnoga civilizacijskog kruga nalazi se u stadiju treće, informatičke revolucije, s naznakama početka četvrte, znanstvene revolucije.

Za poduzeća, učinci promjena u tehnološkom poslovnom okruženju vidljivi su ponajprije kroz nove proizvode, nove procese i nove materijale. Stoga prema Hittu, Irelandu i Hoskinsu (1995, str. 46) tehnološki sektor poslovnog okruženja uključuje institucije i aktivnosti koje sudjeluju u stvaranju novog znanja kao i u pretvaranju novog znanja u nove proizvode, procese i materijale. Takva široko postavljena definicija prije svega se temelji na znanosti kao elementarnom sastojku razvoja. Prema Sundaću (1992, str. 57) znanost je moć koja služi za proizvodnju svih ostalih oblika moći, ona nije čimbenik razvoja, nego sam razvoj. Svako napredovanje proizlazi iz znanosti, a najvažnija proizvodnja je društvena proizvodnja znanosti.

Da bi poduzeće bilo u stanju izbjegavati situacije da u bilo kojem dijelu svog poslovanja bude zastarjelo te da umjesto stagnacije i zastarijevanja promovira inovativnost, ono mora biti svjesno tehnoloških promjena koje bi mogle utjecati na njegovu granu poslovanja, ili čak na generalni način poslovanja svih poduzeća. To znači da nije dovoljno istraživati i biti informiran o graničnim istraživanjima iz područja temeljne tehnologije poslovanja koja se upotrebljava u nekom proizvodnom procesu poduzeća. Naime, mnoga nova otkrića kao što je bila mikroelektronika, tj. kompjuter i internet, revolucionirala su informacijsko-komunikacijski proces među ljudima i time utjecala na promjene u poslovnim procesima svih poduzeća na svijetu. Također, često promjena koja može utjecati na pojedino poduzeće nastaje izvan industrijske grane na koju djeluje (Wright, Pringle i Kroll, 1992, str. 22). Stoga je neobično važno da donositelji odluka u poduzeću posvećuju pažnju upravo udaljenom segmentu tehnološkog okruženja, budu informirani o najnovijim znanstvenim otkrićima, tako da mogu pravodobno uočiti potencijalne prilike i opasnosti za svoje poduzeće. To je tim važnije što se više skraćuje vrijeme potrebno za komercijalizaciju nekog znanstvenog otkrića (Sundać i Pulić, 2001, str. 12). Posljedično, prodor nove tehnologije može iznenadno i dramatično utjecati na poslovno okruženje pojedinog poduzeća, cijele industrijske grane, ili čak više njih. Mogu biti potaknuta nastajanja sofisticiranih novih tržišta i proizvoda, ili se može značajno skratiti anticipirani vijek

trajanja nekog tvorničkog postrojenja (Pearce i Robinson, 1997, str. 66). Stoga sva poduzeća, a osobito ona koja posluju u turbulentnim industrijama, s visokim stopama rasta (tzv. tehnološki industrijski sektor), moraju nastojati čim bolje razumjeti kako postojeća tehnološka unaprjeđenja, tako i mogući napredak u budućnosti, koji može utjecati na odnosno poduzeće.

Primjeri varijabla koje čine tehnološki sektor poslovnog okruženja su i statističkim mjerenjem dobiveni podaci, ali i podaci na temelju percepcija donositelja odluka u poduzeću, i to su među ostalim:

- broj patenata (na milijun stanovnika);
- broj pretplatnika mobilne telefonije (na sto stanovnika);
- broj internet korisnika (na tisuću stanovnika);
- tehnološka spremnost (koliko se poduzeća mogu po ugrađenoj tehnologiji nositi s vodećima u svijetu);
- kapacitet za inovacije (koliko uspijevaju poduzeća sama razvijati vlastita istraživanja na temelju kojih stvaraju nove proizvode i procese);
- ulaganja u istraživanje i razvoj (u usporedbi s internacionalnim konkurentima);
- kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija (u usporedbi s internacionalno najboljima).

Proboji novih tehnologija često za poduzeća mogu značiti i potpuno odumiranje industrijske grane jer dolazi do pomaka cjelokupne potražnje prema supstitutima proizašlim iz novih otkrića. Stoga je kroz interaktivan odnos s poslovnim okruženjem bitno da poduzeće može takve promjene predvidjeti i prilagoditi svoje poslovanje novim uvjetima, čak ponekad i samo utjecati na stvaranje novih uvjeta poslovanja. Ključni rezultat analize udaljenog poslovnog okruženja – PEST analize je identifikacija anticipiranih značajnih promjena i trendova među čimbenicima iz poslovnog okruženja. Fokus je na budućnosti, a time i na određivanju novih mogućnosti i opasnosti iz udaljenog poslovnog okruženja za poduzeće. Na taj način neupitno je postizanje prije svega dugoročno razvojnih ciljeva poduzeća

Da bi poduzeće moglo biti uspješan akter takve budućnosti, jednako je važna učinkovitost svakodnevnih operacija pa time dostizanje kratkoročno profitnih ciljeva poduzeća. Odlučujući značaj za operativnu učinkovitost ima dobro razumijevanje konkurentskog okruženja poduzeća. Ono se odnosi na prostor u kojem se obavljaju svakodnevni zadaci poduzeća, a čine ga subjekti iz poslovnog okruženja s kojima u



svakodnevnom poslovanju poduzeća stupaju u izravan (kupci i dobavljači) ili neizravan (konkurenti via tržište) kontakt.

### **3.2.2. Okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje**

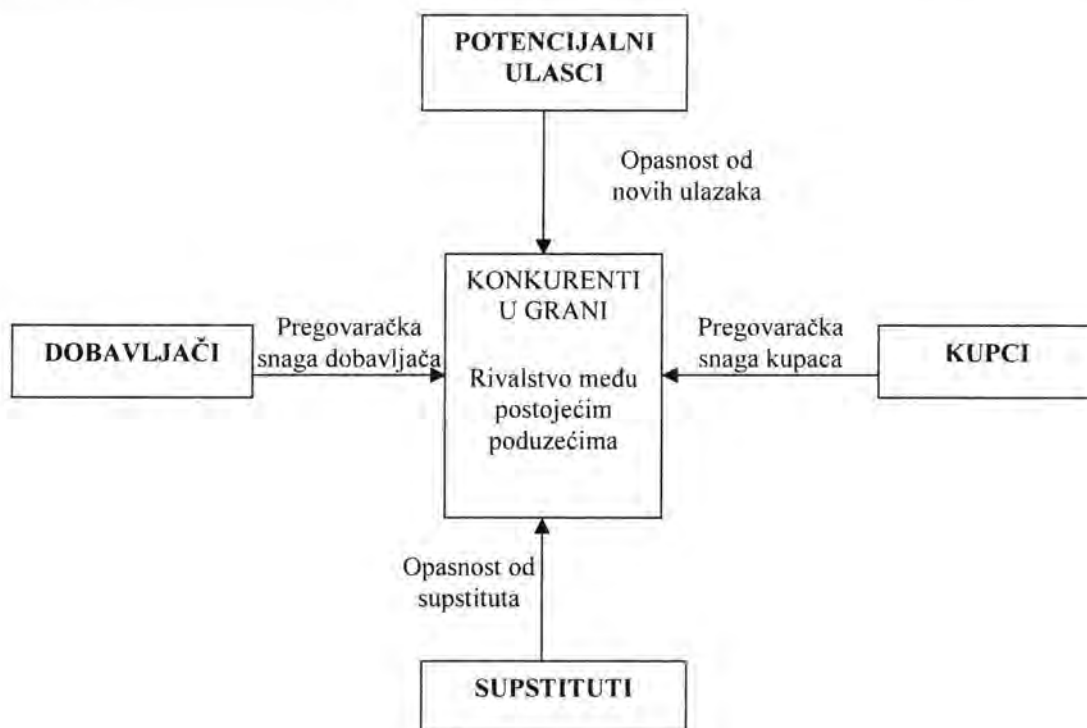
Percepcija donositelja odluka u poduzeću o okruženju zadatka može se razmatrati na dvije razine. U slučaju kada se razmatraju snage iz okruženja koje djeluju na sve sudionike u nekoj industrijskoj grani tada se radi o granskom pristupu. Osnovno granskom pristupu je da se ne konkretiziraju pojedini čimbenici iz bližeg okruženja, na neki specifičan subjekt, već da se analiziraju čimbenici na višem nivou apstrakcije. Dakle, generalizira se učinak pojedinog čimbenika na sva poduzeća koja čine neku industrijsku granu. Drugu razinu analize okruženja zadatka čine konkretni subjekti koji su bitni za operacije pojedinog poduzeća. Zato se ta druga razina i naziva operativni pristup.

#### **3.2.2.1. Granski pristup – Porterov model**

Najčešće upotrebljavani alat za analizu poslovnog okruženja prema granskom pristupu je Porterov (1980, str. 4) model pet snaga. Posebna pozornost prije primjene navedenog modela treba biti posvećena definiranju grane. S aspekta poduzeća grana ne mora predstavljati neku nacionalnom nomenklaturom definiranu industriju. U smislu granskog pristupa analizi poslovnog okruženja radi se o definiranju specifičnog područja poslovanja unutar kojega neko poduzeće djeluje, što se ne mora uvijek poklapati s formalno definiranim industrijskim granama nacionalne ekonomije. Prema Porteru (1980, str. 5), granu čini grupa poduzeća koja proizvode bliske supstitute.

U svrhu istraživanja u ovoj disertaciji poslovno okruženje zadatka bit će definirano prema operativnom pristupu. No važnost koju Porterov model ima u suvremenoj literaturi, osobito u formulaciji strategija poduzeća u odnosu na gransko poslovno okruženje, determinira nužnost prikaza tog pristupa u ovom dijelu rada.

Ekonomске snage koje djeluju unutar pojedine grane i utječu na profitabilnost i atraktivnost nekog područja poslovanja prema Porteru (1980, str. 3-33) čine: (1) opasnost od novih ulazaka u granu, (2) intenzitet rivalstva među postojećim konkurentima, (3) pritisci supstituta, (4) pregovaračka moć kupaca i (5) pregovaračka moć dobavljača. Navedeni model prikazan je na shemi 8.



Izvor: Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*. New York: The Free Press, str. 4

Opasnost od ulaska novih konkurenata u granu je visoka kada se grana čini atraktivnom i kada su barijere ulaska niske. Grane su atraktivne ako postojeća poduzeća u grani imaju visoku profitabilnost. Barijere ulaska su primjerice visoki zahtjevi za kapitalom, oskudne vještine, značaj diferencijacije proizvoda ili poteškoće u pristupu kanalima distribucije. Ako su barijere ulaska relativno niske, onda opasnost od novih ulazaka radi pritisak na cijene u grani i može određivati način i veličinu ulaganja potrebnih da bi se odvratilo potencijalne nove konkurente.

Opasnost od supstitucije je visoka ako se potrebe kupaca mogu zadovoljiti kupnjom nečega drugog umjesto proizvoda dotične grane. Veličina opasnosti od supstitucije umanjuje se ako postoje visoki troškovi zamjene ili ako je odnos cijene i kvalitete postojećih supstituta loš. Teorijski je lakše definirati supstitut, ali u praksi odrediti je li nešto supstitut ili jednostavno proizvod nekog od konkurenata, nije jednostavna zadaća i uvelike ovisi o prije razmatranom definiranju područja djelovanja (grane) poduzeća.

Pregovaračka snaga kupaca je velika u slučaju kada su kupci u mogućnosti lako zamijeniti dobavljače, i tada zahtijevaju rabate ili dodatne usluge da bi dalje naručivali od istih dobavljača. Kupci imaju moć i onda kada su relativno koncentrirani, tj. kada ih je mali broj u odnosu na velik broj dobavljača. Snaga kupaca je velika i kada uspiju razviti vlastite robne marke proizvoda, kao što to čine veliki trgovački lanci, i time stvaraju relativnu nezavisnost u odnosu na robne marke i reputaciju proizvođača.

Pregovaračka snaga dobavljača je velika u slučaju kada je teško promijeniti dobavljača zbog dodatnih troškova, ili kada je količina koju dobavljači isporučuju grani samo mali dio ukupnog outputa dobavljača.

Stupanj intenziteta rivalstva među postojećim konkurentima određen je čimbenicima kao što su stopa rasta grane, tendencija prema prekapacitiranosti i jačina robnih marka.

Općenito se Porterov model smatra snažnim alatom za uvid u gransko poslovno okruženje, no prema Macmillanu u Tampoeu (2000, str. 104) postoje i neke druge snage koje također bitno utječu na gransko poslovno okruženje. Navode nekoliko: važnost utjecaja države i regulacije na pojedine grane, značaj različitih interesnih grupa kroz njihovu moć lobiranja i sve brža promjena mode i prevrtljivost (osobito mlade i bogate populacije) naklonosti prema robnim markama i različitim stilovima života. No treba se uzeti u obzir da se uvidom u udaljeno poslovno okruženje (PEST) mogu obuhvatiti navedene snage i njihov utjecaj na određeno područje poslovanja ili pojedinačno poduzeće.

#### 3.2.2.2. Operativni pristup

Operativan pristup okruženju zadatka ili tzv. operativno poslovno okruženje odnosi se na čimbenike u konkurentskoj situaciji koji utječu na uspješnost poduzeća u pribavljanju nužnih resursa ili na profitabilan plasman proizvoda ili usluga poduzeća na tržište (Pearce i Robinson, 1997, str. 88). Najvažniji među operativnim čimbenicima poslovnog okruženja su konkurenti, kupci i dobavljači poduzeća. Od ostalih operativnih čimbenika mogu se još kao bitni spomenuti kreditori, kao dobavljači financijskih sredstava, regulatori, kao državne strukture u direktnoj vezi s poduzećem (porezna uprava, razni uredi državne uprave ovisno o djelatnosti poduzeća) i ljudski resursi, kao dobavljači faktora rada.

Da bi poduzeće moglo ocijeniti utjecaj koji iz operativnog poslovnog okruženja dolazi od strane konkurenata, nužno je izraditi profil svakoga od glavnih konkurenata. Takav profil omogućit će poduzeću da točnije predvidi svoje kratkoročne i dugoročne potencijale za rast i profitabilnost. Pearce i Robinson (1997, str. 88) navode niz kriterija koje treba uzeti u obzir pri stvaranju profila konkurenata. Među ostalim to su: tržišni udio, širina asortimana, učinkovitost distribucije proizvoda, cjenovna konkurentnost, učinkovitost reklamiranja i promocije, lokacija i starost postrojenja, kapacitet i produktivnost, iskustvo, troškovi sirovina, financijska pozicija, relativna kvaliteta proizvoda, relativne prednosti u istraživanju i razvoju, kvaliteta zaposlenika, imidž. Prema kojim će se kriterijima analizirati pojedini konkurent ovisi o specifičnoj situaciji i poduzeću. Isto tako, neće u svakoj situaciji pojedini kriterij imati jednaku važnost.

Drugi čimbenik operativnog okruženja – kupci, također je vrlo važan za svako poduzeće. Tradicionalni način analize kupaca (Pearce i Robinson, 1997, str. 88) je putem segmentacije prema sljedećim varijablama: zemljopisne, demografske, psihografske i bihevioralne. Razvijanje profila sadašnjih i potencijalnih kupaca unaprjeđuje sposobnost poduzeća da predvidi promjene u operativnom poslovnom okruženju koje se odnose na promjene uzoraka potražnje. Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućio je potpuno novu dimenziju u razumijevanju ponašanja kupaca, njihovom profiliranju i predviđanju promjena potražnje. Kompjutorska tehnologija omogućila je, naime, implementaciju modela upravljanja odnosima s kupcima - CRM<sup>17</sup> u poduzeća. Mogućnost registracije informacija pri svakom kontaktu s kupcem stvara golema skladišta podataka koja se onda sofisticiranim metodama (npr. OLAP i rudarenje podataka<sup>18</sup>) obrađuju i stvara se informacijski output velike vrijednosti za razumijevanje ovog važnog dijela operativnog poslovnog okruženja. Sustav suvremene poslovne inteligencije omogućuje poduzeću simuliranje odnosa jedan na jedan pri svakom kontaktu s kupcem, stvaranje bliskosti i odnosa suradnje i na taj način djelomično blijedi oštra granica između poduzeća i poslovnog okruženja. No suvremeni CRM - sustavi vrlo su skupi te se za sada implementiraju u sustave s velikim brojem kupaca kao što je bankarstvo i maloprodaja. No valja ipak pretpostaviti da će tehnološke osnove CRM-a s vremenom postati dostupnije puno širem krugu poduzeća i grana poslovanja.

---

<sup>17</sup> eng. Customer relationship management

<sup>18</sup> eng. Online analytical processing i eng. Data mining



Treći čimbenik operativnog okruženja su dobavljači poduzeća. Kvalitetni partnerski odnosi između poduzeća i dobavljača iznimno su važni za dugoročno preživljavanje i uspjeh poduzeća. Model partnerskog poduzeća sve više je u posljednje vrijeme zaživio. Od poduzeća se očekuje fleksibilnost i adaptibilnost, a to je ostvarivo samo na temelju pouzdanog odnosa s dobavljačima.

Iako se navedena tri sektora smatraju najvažnijim u operativnom okruženju poduzeća, već je navedeno da postoje još i drugi subjekti u okruženju važni za operativno funkcioniranje poduzeća. Stoga u suvremenim istraživanjima okvir predstavlja koncept «višestrukih aktivnih sudionika»<sup>19</sup>. Osim zadovoljavanja dioničara i kupaca, postavlja se pitanje i neophodnost uzimanja u obzir ostalih već navedenih sudionika iz operativnog okruženja (zaposlenika, dobavljača, regulatora i šire društvene zajednice) (Bourne, Franco i Wilkes, 2003, str. 16). S aspekta upravljanja navedenim odnosima uz pomoć suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, vidljivo je da prikazani sustav CRM-a postaje samo dio integralnog pristupa poslovanju poduzeća putem modela upravljanja korporativnom uspješnošću ili kraticom CPM (Corporate Performance Management). Takav suvremeni integralni pristup upravljanju poduzećem za temeljnu inovaciju pruža upravo povezanost u praćenju procesa unutar poduzeća s procesima koje poduzeće ostvaruje na sučelju sa svojim relevantnim poslovnim okruženjem. CPM postaje upravljačka disciplina, a ne samo alat koji zaokružuje stanje, perspektive i rizike poduzeća (Shaurette, 2006, str. 76). Namjera CPM-a je poboljšati sveukupnu uspješnost poduzeća, time što omogućava različite uvide u poslovanje poduzeća na kojima se temelje pravovremene, informirane, proaktivne poslovne odluke. Rezultat su bolje odluke i veća izvjesnost u provođenju strategije poduzeća.

Za potrebe istraživanja u ovoj disertaciji u sedam prikazanih sektora (PEST, konkurenti, kupci i dobavljači) ocjenjivat će se atributi poslovnog okruženja poduzeća da bi se oblikovalo poslovno okruženje poduzeća kao nezavisna varijabla istraživanja.

### 3. NEIZVJESNOST POSLOVNOG OKRUŽENJA

Poduzeće tangira njegovo relevantno okruženje i to razina neizvjesnosti s kojom se suočava poduzeće u interakciji sa svojim relevantnim poslovnim

---

<sup>19</sup> eng. multiple stakeholders

okruženjem. Stoga neizvjesnost poslovnog okruženja predstavlja objedinjujući logički okvir za operacionalizaciju poslovnog okruženja i u sebi upravo sadržava kao svoje elementarne dimenzije atribute objašnjene u potpoglavlju 3.1. Dakle, do neizvjesnosti u poslovnom okruženju dolazi zbog njegove dinamičnosti, kompleksnosti i nedovoljne izdašnosti. S druge strane poslovno okruženje se sadržajno cijepa na sektore koji imaju različita obilježja i različiti stupanj neizvjesnosti. Za istraživanje poslovnog okruženja u ovoj disertaciji to znači da se neizvjesnost sagledava propitujući dinamičnost, kompleksnost i izdašnost kroz sve relevantne sektore poslovnog okruženja. Nakon dezagregacije učinaka poslovnog okruženja, slijedi smisleno ujedinjavanje elemenata da bi čim bolje označili generalni konstrukt, a to je poslovno okruženje. Stoga se u nastavku prikazuje upravo razvoj operacionalizacije neizvjesnosti u istraživanjima poslovnog okruženja.

Teorijska (osim već navedenih, primjerice Boyd, Dess i Rasheed, 1993, Bourgeois, 1980, Choo, 2001, Daft i Weick, 1984, Suh, Key i Munchus, 2004) i empirijska istraživanja (primjerice Temtime, 2004, Zahra, Neubaum i Huse, 1997, Kuivalainen, Sundquist, Puimalainen i Cadogan, 2004, Alexandrova, 2004) koja su se bavila proučavanjem neizvjesnosti poslovnog okruženja mnogobrojna su. Pregled literature ne omogućava sintezu neke općeprihvaćene definicije neizvjesnosti poslovnog okruženja a još manje neke njezine univerzalne mjere. U ekstenzivnom prikazu i klasifikaciji do sada u literaturi upotrijebljenih operacionalizacija definicija neizvjesnosti Ellis, Almor i Shenkar (2002, str. 57-61) sastavili su listu od 146 različitih mjera. Klasificirali su ih u skupine koje se uglavnom poklapaju s tri obrađena atributa poslovnog okruženja (kompleksnost, dinamičnost i izdašnost).

Distinkcija koja uzrokuje razmimoilaženje autora u načinima definiranja i mjerenja su dva bitno različita pristupa: objektivno ili arhivsko mjerenje poslovnog okruženja i s druge strane percipirana neizvjesnost poslovnog okruženja.

### **3.3.1. Objektivni i perceptivni pristup neizvjesnosti poslovnog okruženja**

Objektivno sagledavanje poslovnog okruženja (primjerice Dess i Beard, 1984 i Anderson i Tushman, 2001) tipično se temelji na podacima specifične industrijske grane i prikladno je za utvrđivanje strukturnih razlika među različitim granama. Podaci za tako definirane mjeritelje dostupni su iz arhivskih izvora, što ujedno olakšava repliciranje istraživanja i provjeru hipoteza od strane ostalih kvalificiranih

znanstvenika i međusobnu komparaciju dobivenih rezultata. Nedostatak je što nema operacionaliziranih mjera na razini udaljenih sektora poslovnog okruženja, već samo na razini konkurentskog okruženja. Drugi nedostatak je nemogućnost istraživanja povratne sprege, odnosno utjecaja poduzeća na poslovno okruženje. Objektivni pristup omogućuje razvoj istraživanja na pretpostavci apsolutne objektivnosti poslovnog okruženja i neizbježnosti da se poduzeće u svakom trenutku mora, i drugo niti ne može, prilagođavati danostima iz poslovnog okruženja. Takav pristup negira koncepciju poduzeća kao otvorenog sustava u aktivnoj dvosmjernoj vezi sa svojim relevantnim poslovnim okruženjem. U tom smislu objektivni pristup nije prikladan za dokazivanje hipoteze ove doktorske disertacije, čiji je temelj interaktivni odnos između poduzeća i njegovog relevantnog poslovnog okruženja.

Drugi pristup istraživanju poslovnog okruženja sastoji se u mjerenju percepcija istraživačkim pitanjima koja se postavljaju osobama iz poduzeća, najčešće menadžerima, koji se nazivaju ključni davatelji informacija<sup>20</sup>. U tom slučaju istraživač je u mogućnost interpretirati poslovno okruženje poduzeća s gledišta donosilaca odluka u poduzeću. Takav pristup također omogućuje i izravan uvid u ponašanje poduzeća prema svom relevantnom poslovnom okruženju. Pristup percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja proizlazi iz postavke da je za funkcioniranje poduzeća važnije kakve su percepcije donosilaca odluka o poslovnom okruženju nego objektivni realitet poslovnog okruženja. Bourgeois (1980, str. 35) kritički naziva takav stav "netočnošću koja ignorira znanje dostupno iz industrijske ekonomike i teorije marketinga. Što je još važnije, isključivo oslanjanje na percipirano poslovno okruženje tjera istraživača da proučava psihološku stranu neizvjesnosti per se, radije nego fenomene izvan poduzeća, čime se upravo negira sam koncept eksternog poslovnog okruženja".

Stoga predlaže da su oba pristupa potrebna, ovisno o vrstama odluka koje se donose. Smatra da su objektivne mjere relevantnije kada je u pitanju selekcija domene (tj. odabir područja poslovanja), dok su mjere percepcija adekvatnije za odluke koje se odnose na navigaciju domenom (tj. upravljanje poslovanjem u već odabranim područjima).

Sličan argument u korist mjera percepcije poslovnog okruženja iznose Sutcliffe i Huber (1998, str. 796). Tvrde da je percipirana neizvjesnost poslovnog

---

<sup>20</sup> eng. key informants

okruženja od središnjeg značaja za teorije koje se bave utjecajem poslovnog okruženja na aktivnosti poduzeća i na ishode tih aktivnosti. U specifičnom smislu smatraju da je dokazano da percipirana neizvjesnost okruženja ima važne implikacije na funkcioniranje poduzeća kao i ključnu ulogu u istraživanjima u kojima je uspješnost poduzeća zavisna varijabla. To je slučaj i u ovoj disertaciji, i to je još jedan razlog orijentacije na istraživanje pristupom mjerenja percepcija.

Najnovija istraživanja (Sutcliffe i Weber, 2005, str. 29) u kojima se testiralo utjecaj točnosti percepcija donosilaca odluka o okruženju na uspješnost poduzeća dala su iznenađujuće rezultate. Točnost percepcija utvrđivala se, naime, njihovom sukladnošću s arhivskim mjerama poslovnog okruženja. Suprotno očekivanom, dokazana je statistički značajna negativna korelacija između točnosti percepcija o poslovnom okruženju i uspješnosti poduzeća. Uspješnija su bila ona poduzeća čiji su glavni donositelji odluka imali netočna znanja o poslovnom okruženju. Slične, ali statistički nesigificantne veze (suprotne postavljenoj hipotezi) dobio je u svojem istraživanju i McCabe (1990). Naime, pokušao je dokazati nužnost podudaranja objektivnih mjera i percepcija donosilaca odluka o poslovnom okruženju u dvije industrijske grane. No rezultati nisu poduprli takvu hipotezu. To može biti još jedan argument koji dokazuje veći značaj interpretacije poslovnog okruženja nego točnosti znanja o poslovnom okruženju.

Sinteza različitih uvida u poslovno okruženje prikazana je na sljedećoj tablici.

Tablica 2 **Tri pogleda na poslovno okruženje**

| <b>Perspektive</b>     | <b>Dimenzije</b>                   | <b>Operacionalizacija definicija</b>   |
|------------------------|------------------------------------|--|
| Eksterna:<br>Objekti   | Udaljeno poslovno okruženje (PO)   | Nije operacionalizirano  |
|                        | i<br>Konkurentsko PO               | Kupci, konkurenti, dobavljači  |
| Eksterna:<br>Atributi  | Kompleksnost,<br>heterogenost      | Broj komponenti u<br>poslovnom okruženju   |
|                        | i<br>Dinamičnost                   | Stupanj promjene   |
|                        | i<br>Izdašnost                     | Kapacitet i rast   |
| Interna:<br>Percepcije | Percipirana neizvjesnost okruženja | Nedostatak informacija, znanje o ishodima odluka, mogućnost procjene utjecaja okruženja na uspješnost poduzeća |

Izvor: Obrada autorice prema Bourgeois L.J. III (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), str. 35.



Iz tablice je vidljiv temeljni nedostatak objektivnog pristupa, a odnosi se na nemogućnost operacionalizacije varijabla iz udaljenog poslovnog okruženja. Percepcije jesu interni aspekt jer su njihovi nositelji aktivni participanti u poduzeću. Međutim, upravo njihove vlastite percepcije svih sektora relevantnog poslovnog okruženja pretežito imaju utjecaja na odnos poduzeća prema okruženju i stoga su sa stajališta ove disertacije relevantan metodološki pristup.

Više autora istraživalo je podudarnost između arhivskih i mjera percepcije, i dokazano je da postoji relativno mala korelacija među njima (Boyd, Dess i Rasheed, str. 204). Oba pristupa opterećena su ograničenjima koja se sistematski prikazuju u idućoj tablici.

Tablica 3 **Mjerenje poslovnog okruženja: Ograničenja pristupa**

| Ograničenje/Problem     | Opis   | Implikacije   |
|-------------------------|--|---|
| <u>Arhivske mjere</u>   |  |   |
| Agregiranje podataka    | Agregiranje podataka više poduzeća da bi se formirali indikatori na razini grane   | Smanjena mogućnost uopćavanja i točnost nalaza zbog:<br>Grana može sadržavati heterogene grupe poduzeća. Društva s ograničenom odgovornošću ne mogu biti uključena. |
| Recentnost              | Svi podaci neovisno o tome kada su se dogodili imaju jednaku važnost.  | Donositelji odluka će vjerojatnije obraćati više pozornosti događajima iz neposredne prošlosti u odnosu na događaje od prije deset godina.                          |
| Korespondentnost        | Nedostatak korespondentnosti između teorijskog konstrukta i njegove mjere.   | Netočni zaključci o vezama između konstrukata mogu dovesti do lažnih rezultata i interpretacija.  |
| <u>Mjere percepcije</u> |  |   |
| Mogućnost uopćavanja    | Uopćavanje rezultata na širu populaciju (deskriptivna generalizacija) ili korištenje varijabla iz istraživanja da se generalizira o širem konceptu (teorijska generalizacija). | Rezultati jednog istraživanja specifični su u odnosu na situaciju i limitirani varijablama koje su korištene kao mjere ključnih konstrukata.                        |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| Pouzdanost i valjanost | Istraživači često koriste skale kojima nedostaje pouzdanosti i valjanosti.   | Dovodi do pogrešnih empirijskih rezultata i posljedično krivih interpretacija.                               |
| Izvor varijacije       | Većina mjernih instrumenata daje isti ponder različitim segmentima poslovnog okruženja pri formiranju mjera poslovnog okruženja. | Važnost segmenata u poslovnom okruženju varira prema granama, a čak i unutar pojedine grane tijekom vremena. |

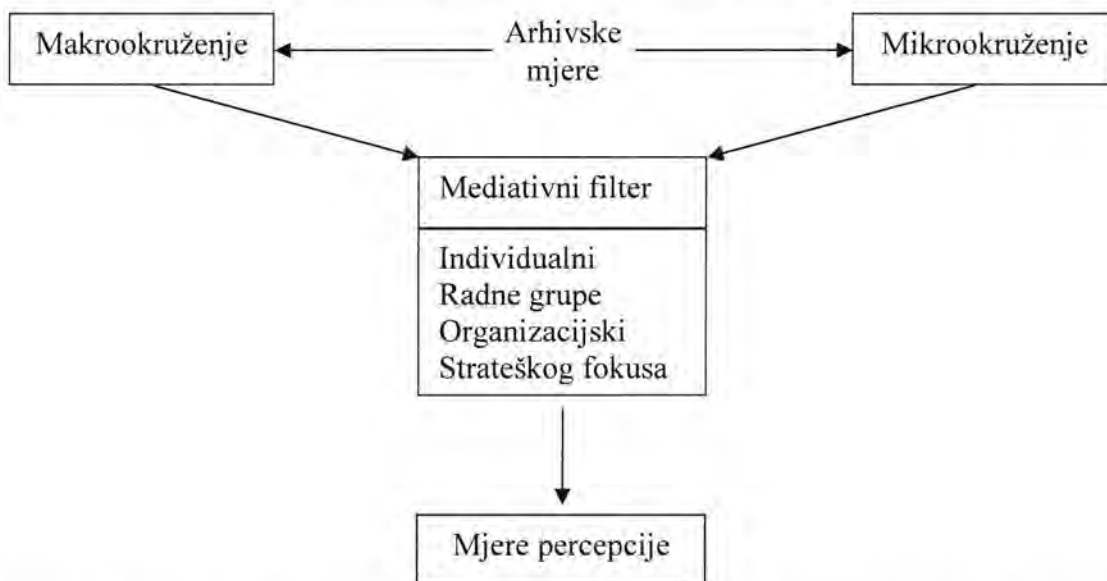
### Arhivske i mjere percepcije

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Nekonzistentno nazivlje | Ista dimenzija ili atribut poslovnog okruženja nazvana različitim imenima u različitim istraživanjima, ili različita istim imenom. | Otežana usporedivost među istraživanjima, kao i kumulativna izgradnja teorije. |
|-------------------------|--|--|

Izvor: Boyd, B. K., Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, **18**(2), str. 207.

Divergenciju arhivskih i mjera percepcije Boyd, Dess i Rasheed (1993, str. 212) objašnjavaju uz pomoć općeg modela okruženja prikazanog sljedećom shemom.

Shema 9 **Opći model okruženja**



Izvor: Boyd, B. K., Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, **18**(2), str. 212.

Prema prikazanom modelu dva su objašnjenja divergencije. Prvi se odnosi na razinu specifičnosti pri konceptualizaciji poslovnog okruženja. U tom smislu arhivske mjere se operacionaliziraju na široj razini koja obuhvaća industrijsku granu. S druge strane, mjere percepcije se uobičajeno odnose na užu jedinicu analize, a to je poduzeće ili čak neki njegov dio. Drugo objašnjenje uzima u obzir čimbenike koji utječu na obje vrste mjera, a ti čimbenici su bitno različiti. Tome pogoduje mediativni filter između arhivskih i mjera percepcije. To znači da na arhivske mjere utječu čimbenici industrijske grane, a na mjere percepcije, osim čimbenika grane, značajan utjecaj imaju čimbenici iz neposrednog poslovnog okruženja poduzeća, tj. njegovog operativnog okruženja ili okruženja zadatka. Uz to, informacije iz granskog i operativnog okruženja obrađuju se kroz mediativni filter. On sadrži individualne kognitivne čimbenike, varijable na razini radnih grupa i poduzeća te strateški fokus poduzeća. Iz navedenog proizlazi da su oba pristupa važna u proučavanju poslovnog okruženja. Njihova relativna prikladnost ovisi o konkretnom istraživačkom pitanju koje se postavlja. Dess, Boyd i Rasheed (1993, str. 221) smatraju da su arhivske mjere najprimjerenije pri analizi eksternih ograničenja koja se postavljaju poduzeću, tako da ih trebaju primjenjivati istraživači koji su orijentirani na **ishode** poduzeća. Ona istraživanja koja su orijentirana na **aktivnosti** poduzeća kao što je prikupljanje informacija za donošenje odluka o poduzeću veće će koristi imati od uporabe mjera percepcije.

Istraživanje u ovoj disertaciji upravo pokušava razjasniti interakciju između poslovnog okruženja i poduzeća, primjenjujući teorijski okvir ograničenog strateškog izbora. Stoga se kao odgovarajući izbor metodologije nameće korištenje perceptivnog pristupa neizvjesnosti poslovnog okruženja.

### **3.3.2. Razvoj perceptivnog koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja**

Iako je neizvjesnost poslovnog okruženja već od 1970-ih često istraživani koncept, u znanstvenoj zajednici još nema ni približnog konsenzusa o njegovom definiranju i mjerenju. Razlog tomu su nekonzistentni rezultati empirijskih istraživanja neizvjesnosti. Milliken (1987, str. 133) navodi da se problemi javljaju zbog nedovoljne pouzdanosti i valjanosti empirijskih istraživanja, ali i zbog nemogućnosti dokazivanja veze između objektivne i percipirane neizvjesnosti

poslovnog okruženja (cf. 3.3.1.). U fokus svog istraživanja stavlja dezagregaciju percipirane neizvjesnosti okruženja (PNO)<sup>21</sup> na tri različite vrste: neizvjesnost stanja, efekta i odgovora. Navedene tri vrste neizvjesnosti doživljavaju donositelji odluka u poduzeću kada pokušavaju razumjeti (stanje), dati smisao<sup>22</sup> (efekt) i poduzeti aktivnosti (odgovor) u vezi s uvjetima u eksternom poslovnom okruženju. Osnovna ideja u pozadini ove podjele je u činjenici za se izvor neizvjesnosti ne diferencira samo u odnosu na specifične dijelove (sektore) poslovnog okruženja. Naime, navedene različite vrste neizvjesnosti pridonose razumijevanju prirode neizvjesnosti kojom se suočavaju donositelji odluka.

Neizvjesnost stanja poslovnog okruženja podrazumijeva situaciju u kojoj donositelji odluka percipiraju poslovno okruženje ili jedan njegov dio nepredvidivim. To ujedno znači da ne razumiju kako se komponente poslovnog okruženja mijenjaju ili mogu mijenjati. Neizvjesnost stanja ujedno je konceptualno najbližija pojmu percipirane neizvjesnosti okruženja kako se uglavnom koristi u literaturi. Milliken (1987, str. 137) navodi dva razloga naziva "neizvjesnost stanja": prvo, to je jedina od tri neizvjesnosti koja se odnosi izravno na nepredvidivost stanja u svijetu koji okružuje poduzeće; i drugo, na taj način se minimizira konfuzija, jer su drugi istraživači do tada tu vrstu neizvjesnosti nazvali percipirana neizvjesnost okruženja. U smislu ove disertacije to je predmet interesa i istraživanja.

Neizvjesnost efekta (Milliken, 1987, str. 137) odnosi se na sposobnost individue da predvidi kakav će utjecaj događaji i promjene u poslovnom okruženju imati na odnosno poduzeće. Definira se kao nemogućnost predviđanja utjecaja budućeg stanja ili promjene poslovnog okruženja na poduzeće. Neizvjesnost efekta uključuje nedostatak razumijevanja uzročno-posljedičnih odnosa, odnosno implikacija na buduće poslovanje poduzeća.

Neizvjesnost odgovora (Milliken, 1987, str. 137) povezana je s pokušajem razumijevanja koje sve opcije ima poduzeće, kako vrednovati i koristiti te opcije. Definira se kao nedostatak znanja o alternativama odgovora poduzeća i/ili nemogućnost predviđanja vjerojatnih posljedica odabira određene alternative. Dakle, donositelji odluka bit će suočeni s ovom vrstom neizvjesnosti okruženja u procesu formulacije i odabira strategija.

---

<sup>21</sup> eng. perceived environmental uncertainty (PEU)

<sup>22</sup> eng. sensemaking



Objašnjena teorijska dezagregacija konstrukta neizvjesnosti poslovnog okruženja koju je utemeljila Milliken u citiranom radu smatra se unaprjedenjem Duncanovog (1972) poimanja percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja (Gerloff, Muir i Bodensteiner, 1991, str. 752).

U sljedećoj tablici usporedno su prikazane definicije sastavnica percipirane neizvjesnosti okruženja (PNO) prema Duncanu (1972) i Millikenovoj (1987).

Tablica 4 **Usporedba definicija sastavnica PNO**

| <b>Duncan</b>   | <b>Milliken</b>  |
|---|--|
| 1. Nedostatak informacija o čimbenicima iz poslovnog okruženja povezanim s danom situacijom donošenja odluke.     | 1. Neizvjesnost stanja – nepredvidivost okruženja ili nekih njegovih dijelova.   |
| 2. Neznanje ishoda određene odluke.   | 2. Neizvjesnost efekta – nesposobnost predviđanja utjecaja promjena okruženja na poduzeće.                             |
| 3. Nesposobnost pouzdanog određivanja vjerojatnosti utjecaju čimbenika iz poslovnog okruženja na uspjeh/neuspjeh. | 3. Neizvjesnost odgovora – nedostatak znanja o opcijama poduzeća / nesposobnost predviđanja posljedica odabira opcije. |

Izvor: Uredila autorica prema Gerloff, E. A., Muir, N. K., Bodensteiner, W. D. (1991) Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), str. 751.

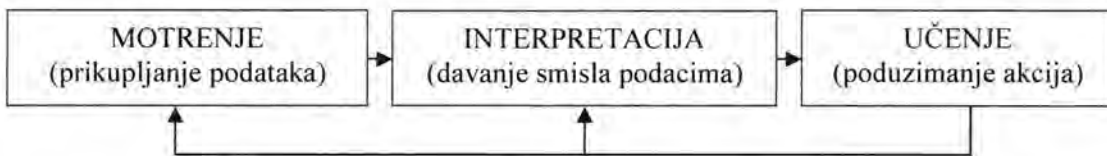
Iz prikazane usporedbe vidljivo je da postoji sličnost među dva navedena pristupa. Različitost je u tome što je Duncan kombinirao sva tri elementa i od njih sačinio kompozitni pokazatelj percipirane neizvjesnosti okruženja. Nasuprot tome Milliken smatra da se tri sastavnice moraju proučavati odvojeno jer obilježavaju različite situacije neizvjesnosti. Svaka je percepcijski fenomen i razlikuju se jedna od druge prema vrsti informacija koje donositelji odluka u poduzeću percipiraju da im nedostaju.

Gerloff, Muir i Bodensteiner (1991) proveli su eksploratornu analizu dezagregiranog konstrukta Millikenove koja je potvrdila diferencijaciju učinkovitosti donositelja odluka temeljem tri različite vrste neizvjesnosti.

Teorijsko utemeljenje svog stava Milliken (1990) razvija na modelu Dafta i Weicka (1984). Smatra da njezine tri vrste neizvjesnosti odgovaraju trofaznom

modelu poduzeća kao interpretativnog sustava koji će bit prikazan sljedećom shemom.

Shema 10 **Odnosi između motrenja, interpretacije i učenja poduzeća**



Izvor: Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), str. 286.

Prikazani model fokusira se na opisivanje procesa kroz koje donositelji odluka u poduzeću percipiraju, interpretiraju i pokušavaju odgovoriti na promjene u vanjskom okruženju poduzeća i time se i tri vrste neizvjesnosti mogu mapirati na predloženi model. Korelacija između procesa motrenja poslovnog okruženja (koji je predmet obrade u 4. poglavlju disertacije) i neizvjesnosti stanja (odnosno percipiranje neizvjesnosti okruženja – PNO) temeljna je preokupacija istraživanja ove disertacije. Stoga prikazano teoretsko uporište veze između poslovnog okruženja poduzeća (PNO) i interakcije poduzeća s njegovim poslovnim okruženjem kroz proces motrenja predstavlja relevantnu podlogu za ovu disertaciju.

Radovi koji empirijski obrađuju fenomen percipirane neizvjesnosti okruženja (npr. May, Stewart i Sweo, 2000, Sawyerr, Ebrahimi i Luk, 2003, Elenkov, 1997a, Temtime, 2004, Garg, Walters i Priem, 2003, Boyd i Fulk, 1996, Ebrahimi, 2000) utemeljuju koncept na sličan način kao što je prethodno obrađeno. To znači da Duncanu (1972) pripadaju zasluge za iniciranje istraživanja PNO-a i da prihvaćaju ograničenja na koja je ukazala Millikenova (1987). Time se PNO definira kao zbroj percipirane kompleksnosti sektora (PKS) i percipirane dinamičnosti sektora (PDS) poslovnog okruženja. Dimenziju strateške važnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja u model su unijeli Daft, Sormunen i Parks (1988) u svom iznimno citiranom članku *Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study*. Donositelji odluka, naime, nisu jednako zainteresirani za sve sektore poslovnog okruženja. Na temelju prosudbe o utjecaju pojedinog sektora na stratešku neizvjesnost poduzeća, pojedine sektore percipiraju kao značajnije. Tako se dolazi do pojma percipiranog značaja sektora (PZS) koji se

odnosi na resursnu zavisnost (a ne izdašnost), odnosno koliko (a ne koliko teško?) određeni sektor poslovnog okruženja priskrbljuje resurse za postizanje ciljeva poduzeća (Temtime, 2004, str. 220). Ponderiranjem percipirane neizvjesnosti pojedinog sektora okruženja percipiranim značajem sektora tvori se konstrukt percipirane strateške neizvjesnosti (PSN).

U ovoj disertaciji modificirat će se prikazani pristup. Naime, različit učinak ima značaj sektora poslovnog okruženja kako je prikazano u prethodnom odjeljku, od izdašnosti svakog pojedinog sektora poslovnog okruženja u smislu dostupnosti resursa iz pojedinog sektora, bez obzira na strateški značaj tog sektora za poslovanje poduzeća. Naime, za potrebe ove disertacije smatra se da je neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja veća ako je veća njegova dinamičnost i kompleksnost te manja izdašnost (odnosno čim je više otežana dostupnost resursa). Time se u model uvodi nova varijabla izdašnost, koja izravno utječe na neizvjesnost u pojedinom sektoru poslovnog okruženja, paralelno s njegovom dinamičnošću i kompleksnošću. Navedena dopuna proizlazi iz teorijske obrade atributa poslovnog okruženja (cf. 3.1.). Tek tako formulirana neizvjesnost ponderira se s percipiranim značajem sektora.

Rekapitulirajući navedeno, prikazat će se model strateške neizvjesnosti za pojedini sektor poslovnog okruženja proizašao iz prethodno obrađenih teorijskih radova i primijenjen u prethodno navedenim empirijskim studijama, uključujući i modifikaciju proizašlu iz ove disertacije (uključenje atributa izdašnosti u formulu percipirane strateške neizvjesnosti):

$$PSN = PZS * PNS \quad (1)$$

gdje je

$$PNS = PKS + PDS - PIS \quad (2)$$

iz čega proizlazi da je

$$PSN = PZS * (PKS + PDS - PIS) \quad (3)$$

pri čemu kratice označavaju sljedeće pojmove:

PSN = percipirana strateška neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja,

PZS = percipirani značaj pojedinog sektora poslovnog okruženja,

PNS = percipirana neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja,

PKS = percipirana kompleksnost pojedinog sektora poslovnog okruženja.

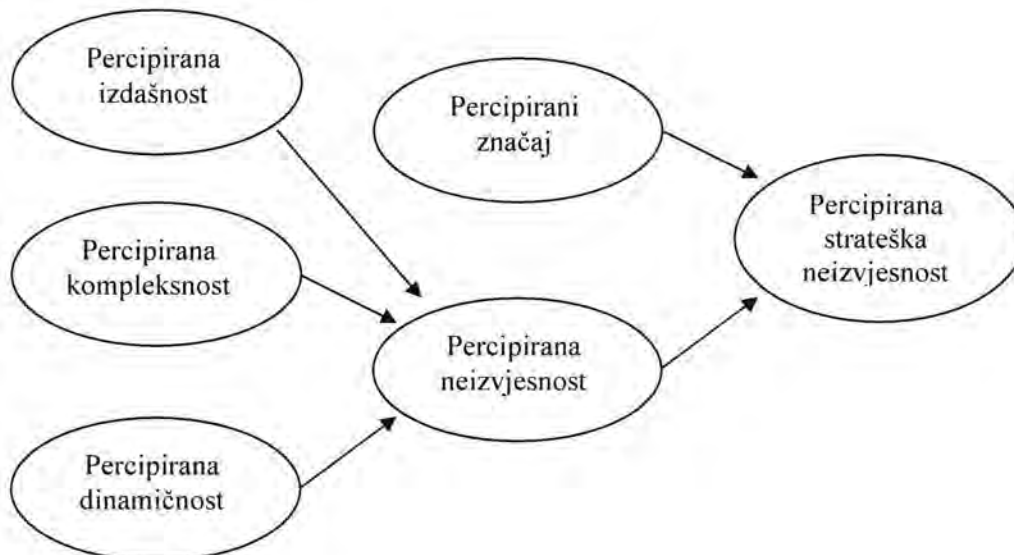
PDS = percipirana dinamičnost pojedinog sektora poslovnog okruženja i

PIS = percipirana izdašnost pojedinog sektora poslovnog okruženja.

Percipirana strateška neizvjesnost cjelokupnog poslovnog okruženja predstavlja jednostavan prosjek percipiranih strateških neizvjesnosti svih sektora poslovnog okruženja.

Slijedi shematski prikaz modela percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja.

Shema 11 **Model percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja**



Izvor: Modificirala i prilagodila autorica prema Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), str. 127

Putem prikazanog modela mogu se istražiti, kroz ovo poglavlje teorijski utemeljene, elementarne sastavnice koncepta poslovnog okruženja: atributi i sektori. Time se stvara pretpostavka za proučavanje međuodnosa poduzeća i njegovog poslovnog okruženja, s ciljem objašnjavanja takvog međuodnosa koji vodi uspješnijem poslovanju poduzeća.



## 4. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

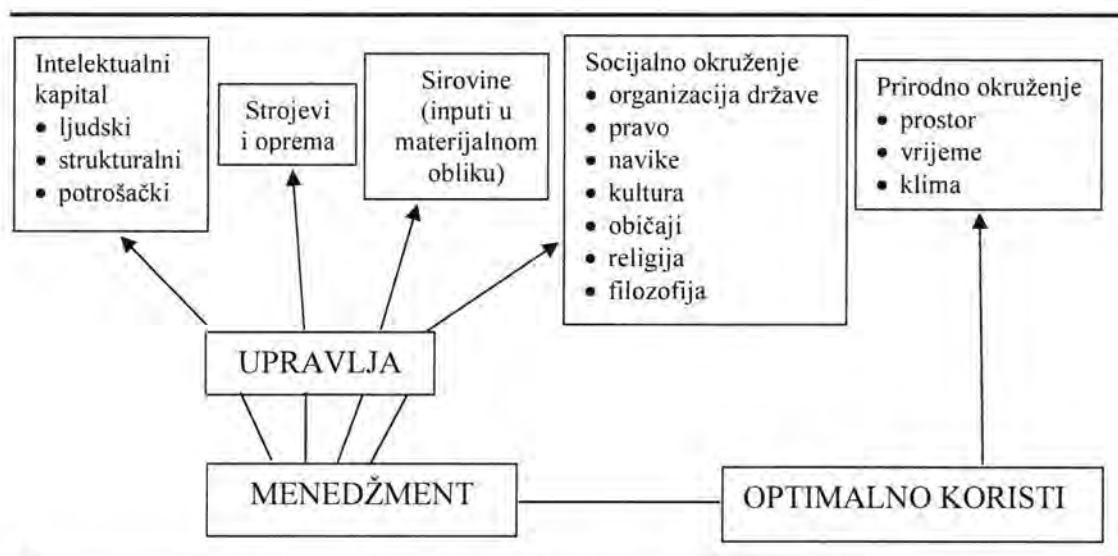
Ekonomska efikasnost postiže se kroz alokaciju resursa na alternative koje rezultiraju najboljim ekonomskim ishodima za poslovni subjekt. Stoga je kratkoročan cilj poduzeća kao temeljnog ekonomskog subjekta ostvarivanje profita. Dugoročno to znači da profitabilna poduzeća imaju uvjete za održivi rast i razvoj. Međutim, u uvjetima 21. stoljeća mora se napomenuti da je ta temeljna premisa dovedena u pitanje. Upitno je ostvarenje održivog rasta i razvoja svjetske ekonomske strukture u uvjetima neoliberalističke globalizacije. Sundać i Rupnik (2005, str. 43) definiraju sadašnju globalizaciju kao «skup procesa (npr. regionalna ekspanzija kapitala, automatizacija i specijalizacija proizvodnje, organizacijski koncepti e-ekonomije, itd.), od kojih svaki ima, kako primarne (prije svega ekonomske), tako i sekundarne efekte (različite ne-ekonomske), istovremeno s oba predznaka (oni mogu biti pozitivni ili negativni)». Održivi rast i razvoj je ugrožen jer se od primarnih učinaka (ekonomskih) samo fokusira na profit, uopće se ne analiziraju ne-ekonomski učinci globalizacije. Autori smatraju da su to temeljni razlozi turbulentnog i neuravnoteženog razvoja nacionalnih ekonomija diljem svijeta (Sundać i Rupnik, 2005, str. 44). Za poduzeće to znači da je njegov održivi rast i razvoj ugrožen ako zanemaruje sile iz udaljenog okruženja koje imaju utjecaj i na ne-ekonomske ishode poslovanja, i fokusira se samo na aktere u operativnom okruženju koji prvenstveno utječu na profitabilnost poduzeća.

Resurse poduzeće dobavlja iz svog poslovnog okruženja pa je upravljanje odnosima s poslovnim okruženjem među prvim zadaćama svakog poduzeća. Sundać i Pulić (2001, str. 23) smatraju da se pod utjecajem procesa treće tehnološke revolucije (koja počiva na preobražaju društva radi novih informacijskih mogućnosti) mijenjaju i preobražavaju sve znanosti, uključujući ekonomsku i nastaje Nova ekonomska znanost. Osim tradicionalnih čimbenika proizvodnje (zemlja, rad, kapital), u suvremenoj ekonomiji kakvu objašnjava nova ekonomska znanost sve veću, pa i odlučujuću važnost dobivaju novi čimbenici ekonomskog razvoja kao što su informacija, prostor i vrijeme (Sundać i Pulić, 2001, str. 23). Oni postaju komplementarni klasičnim čimbenicima i mijenjaju hijerarhiju ekonomskih pojmova i

kategorija. Sljedeća shema slikovito prikazuje nove odnose među čimbenicima ekonomskog razvoja.

Shema 12

### Čimbenici ekonomskog razvoja



Izvor: Sundać, D., Pulić, A. (2001). *Intelektualni kapital*. Rijeka: I.B.C.C., str. 24

To znači da u suvremenim uvjetima proizvodnje postaje važnije resursima upravljati nego ih posjedovati. Za upravljanje resursima od elementarnog značaja je informacijski sustav, iz čega proizlazi da informacija postaje ekonomski resurs. Sundać i Pulić (2001, str. 26) definiraju specifične značajke informacije kao ekonomskog resursa : 1. upotrebljavanjem se ne troši nego joj se povećava vrijednost za primatelja; 2. koristi je više korisnika odjednom; 3. korištenjem informacija ne troši se mnogo energije; 4. korištenjem informacija ne djeluje se štetno na okolinu; 5. korištenje informacija ograničeno je ljudskim umom; 6. informacija se može sažimati; 7. informacija se prenosi velikom brzinom; 8. obradom informacija dobiva se znanje i 9. informacija se može razmjenjivati a da se pritom ne potroši ili «izgubi» za davatelja informacije. Navedene značajke ukazuju na mnogobrojne prednosti informacije nad klasičnim resursima. Naročito važnom se smatra značajka da se obradom informacija dobiva znanje.

Prema Sundać i Fatur (2007, str. 258) znanje predstavlja širi pojam od podataka i informacija, i stoga ih ono obuhvaća. Razliku između pak podataka i informacija čine postupci kategorizacije, izračuna, korekcije i sažimanja koji se provode nad podacima kao nesređenim zapisima koji sami za sebe nemaju nikakvu vrijednost. S druge strane isti autori (Sundać i Fatur, 2007, str. 257) znanje definiraju

kao sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagodavanje promjenama. Budući da problemi i promjene za poduzeće nastaju velikim dijelom u poslovnom okruženju, to znači da transformacija informacija o poslovnom okruženju u znanje o poslovnom okruženju omogućuje akumulaciju intelektualnog kapitala u poduzeću, odnosno znanja koje se može pretvoriti u vrijednost. Time se uspostavlja čvrsta sprega između poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća preko upravljanja znanjem o poslovnom okruženju u poduzeću.

U tom smislu upravljanje poslovnim okruženjem ponajprije se postavlja kao problem upravljanja informacijama iz poslovnog okruženja. Takav pristup odnosu poduzeća prema poslovnom okruženju već je Aldrich (1979, str. 122) okarakterizirao pristupom poslovnom okruženju kao tijeku informacija.

#### 4.1. POSLOVNO OKRUŽENJE KAO TIJEK INFORMACIJA

Suvremeni ekonomski razvoj dovodi do novih izvora rasta i razvoja, kako za poduzeće tako i za nacionalne ekonomije. Audretsch i Thurik (2001, str. 209) nazivaju to tranzicijom od upravljane prema poduzetničkoj ekonomiji, koja je više temeljena na novom faktoru, znanju, nego na tradicionalnim – zemlji, radu i kapitalu. Novo znanje je sve prije negoli izvjesno i pouzdano. Ono je inherentno rizično i tipične su i značajne informacijske asimetrije koje se javljaju kako unutar poduzeća tako i među različitim poduzećima.

Ključnu ulogu u prevladavanju poteškoća u poduzeću koje proizlaze iz proliferacije novih znanja u poslovnom okruženju imaju donositelji odluka u poduzeću. Mijenjaju se temeljne uloge lidera u poduzeću (Dess i Picken, 2000, str. 19). Da bi mogli pozicionirati svoje poduzeće tako da uspješno konkurira u poslovnom okruženju 21. stoljeća, glavni donositelji odluka – lideri, moraju se manje osloniti na tradicionalne strukture i kontrole, a svoje napore fokusirati na pet ključnih prioriteta: (1) korištenje strateške vizije da motiviraju i inspiriraju, (2) osnaživanje<sup>23</sup> zaposlenih na svim razinama, (3) akumulacija i dijeljenje internog znanja, (4) prikupljanje i integriranje vanjskih informacija, (5) prkošenje *statusu quo* i omogućavanje kreativnosti. Četvrti od navedenih prioriteta tretira obuhvat i

---

<sup>23</sup> eng. empowering (ovlastiti, osposobiti)

integraciju poslovnog okruženja kao tijeka informacija u poduzeće. To znači da poduzeće mora postati svjesno svog poslovnog okruženja, ali i osjetljivo na sve relevantno što se događa oko njega. Stoga ključno pitanje za uspješnost poduzeća postaje kako poduzeće prikuplja i interpretira relevantne informacije iz poslovnog okruženja, transformira ih u znanje i integrira novo znanje o poslovnom okruženju u interne procese donošenja odluka.

#### **4.1.1. Uloga informacija o okruženju u donošenju odluka u poduzeću**

Da bi informacije o poslovnom okruženju mogle pridonositi učinkovitosti procesa donošenja odluka, u poduzeću se mora izgraditi "kultura svjesnosti poslovnog okruženja" (Dess i Picken, 2000, str. 27). Njeno stvaranje podrazumijeva usmjeravanje na pet ključnih elemenata: (1) Prioritet. Prikupljanje i dijeljenje informacija o poslovnom okruženju mora postati prioritet u poduzeću i dio njegove organizacijske kulture. (2) Sudjelovanje. Svi u poduzeću moraju sudjelovati, a osobito oni zaposlenici čiji je djelokrug upravo na granici poduzeća s poslovnim okruženjem (kupcima, dobavljačima i konkurentima), kao što je npr. prodajno osoblje, referenti nabave, menadžeri. (3) Fokus. Napor mora biti fokusiran, što znači da se u poduzeću ne mora znati baš sve što se u poslovnom okruženju događa, već ono što je bitno i relevantno. (4) Proces. Moraju postojati interni procesi kojima se brzo i točno mogu komunicirati informacije unutar poduzeća, ispravno interpretirati i isporučiti onima koji imaju zadaću i odgovornost poduzeti odgovarajuće aktivnosti. (5) Motivacija. Zaposleni moraju biti motivirani da sudjeluju i pridonose. To znači da se mogu koristiti formalni poticaji, nagrade, ali i pozitivna informacijska povratna sprega o prinosu individue u razumijevanju poslovnog okruženja i njegovog utjecaja na poduzeće.

Procesiranje informacija u poduzeću obavlja se da bi se (1) dao smisao poslovnom okruženju, (2) da bi se kreiralo novo znanje i (3) da bi se donijele odluke (Choo, 2001, str. 15).

Smislenost je potaknuta promjenama u poslovnom okruženju koje stvaraju diskontinuitet u odnosu na tijek iskustva koje uključuje ljude i aktivnosti u poduzeću. Ljudi daju smisao poslovnom okruženju na temelju svojih vjerovanja, na koja vežu informacije u veće strukture značenja, ili na temelju aktivnosti koje obavljaju u



poduzeću i razvijaju značenje oko njih, modificirajući strukture upravo da bi dali značenje onome što obavljaju (Weick prema Choo, 2001, str. 16).

Tri su vrste znanja koje posjeduje poduzeće (Choo, 2001, str. 16): tacitno (osobno znanje stečeno kroz dulje razdoblje obavljanja posla pri čemu individua razvija osjećaj i sposobnost da donosi intuitivne procjene o uspješnom obavljanju aktivnosti, eksplicitno (formalno izraženo korištenjem sustava simbola) i kulturno (vjerovanja prisutna u poduzeću za koja se smatra da su točna, a temelje se na iskustvu, promatranju i refleksiji o poduzeću i o poslovnom okruženju). Poduzeća kontinuirano uz pomoć informacija iz poslovnog okruženja kreiraju nova znanja kombinacijom osobnog, tacitnog znanja kreativnih individua i zajedničkog, eksplicitnog znanja u poduzeću.

Potpuno racionalno donošenje odluka zahtijeva prikupljanje i procesiranje informacija kakvo je izvan sposobnosti bilo kojeg poduzeća. U stvarnosti, donošenje odluka u poduzeću udaljava se od ideala racionalnosti zbog: (1) nejasnih ili konfliktnih ciljeva u situaciji donošenja odluke ili (2) neizvjesnosti oko metoda i procesa kojima se ciljevi trebaju postići. Ako je jasnoća ciljeva i procedura visoka, radi se o načinu ograničene racionalnosti<sup>24</sup>. Tada donositelji odluka pojednostavljaju prikaz problemske situacije i rješenja koja se tada nude su dobra rješenja, a ne optimalna. Proces optimizacije primjenom ograničene racionalnosti transformira se u proces zadovoljavanja<sup>25</sup>. To je proces koji nastaje na temelju ograničene sposobnosti kalkuliranja ekonomskog djelatnika – donositelja odluke. Sastoji se u postupnom kretanju prema sve boljim ishodima, za razliku od optimalnog ishoda kao jedinog odgovarajućeg cilja (Škalamera-Alilović, 2001, str. 52). Koncept je razvio Herbert Simon u poznatom djelu iz 1974. *Administrative Behaviour*. Drugi slučaj je kada su ciljevi jasni, ali metode za njihovo postizanje nisu. Donošenje odluka postaje vrlo dinamičan proces, s mnogo internih i eksternih čimbenika koji prekidaju i mijenjaju tempo i smjer procesa donošenja odluka. Takav način naziva se procesni (Mintzberg prema Choo, 2001, str. 18). Treći način, politički, nastaje kada različite grupe suprotstavljaju svoje ciljeve, i onda su odluke i aktivnosti rezultat pregovaranja među sudionicima od kojih svaki zastupa vlastiti interes. U četvrtom slučaju, kada su nejasni i ciljevi i procedure, radi se o anarhičnom načinu. Situacije donošenja odluka sastoje se od nezavisnih tijekova problema, rješenja, sudionika, a različiti izbori

---

<sup>24</sup> eng. bounded rationality,

<sup>25</sup> eng. satisficing

nastaju i nestaju. Odluka se donosi kada koincidiraju problemi, rješenja, sudionici i izbori. Kada se to dogodi, rješenja se spajaju s problemima, a problemi s izborima koje donose sudionici koji su trenutačno prisutni, i koji imaju interes, vremena i energije da te izbore učine.

Pribavljanje i korištenje informacija jedan je od temelja donošenja odluka u poduzeću (Frishammar, 2003, str. 318). To se naročito odnosi na strateške odluke pod kojima se podrazumijevaju one koje se bave dugoročnom usmjerenošću poduzeća, i osnova im je postići prednosti za poduzeće. U svojoj empirijskoj studiji, Frishammar (2003, str. 318), pokušavajući upravo objasniti ulogu informacija u strateškom donošenju odluka u poduzeću, odgovara na pitanja zašto?, što?, kako? i gdje? toga važnog procesa. Rezultati upućuju na to da poduzeća koriste informacije u procesu strateškog donošenja odluka da bi reducirala ili otklonila neizvjesnost (zašto?). Sva proučavana poduzeća pri donošenju strateških odluka koriste se i "mekim" (vizije, ideje, kognitivne strukture) i "čvrstim" (numeričkim) informacijama, u različitim kombinacijama i količinama, u različitim momentima, ovisno o različitoj odluci (što?). Poduzeća više koriste informacije koje su sama potraživala od onih kojima su slučajno bila izložena, iako obje vrste smatraju važnima (kako?). Konačno, glede izvora (gdje?) upućuje na korištenje i unutrašnjih i vanjskih, i formalnih i neformalnih izvora. Jedino se kupci kao izvor informacija za donošenje odluka izdvajaju po važnosti u svim promatranim poduzećima.

Može se zaključiti da su donošenje odluka u poduzeću i aktivnosti koje iz toga proizlaze rezultat prikupljanja i interpretiranja informacija iz poslovnog okruženja (cf. model Dafta i Weicka prikazan na str. 81). Svaki put, međutim, kada poduzeće poduzme neku aktivnost, poslovno okruženje se mijenja i tako započinje ciklus prilagodbe (učenja) poduzeća, prikupljanja informacija, interpretacije i ponovnog učenja (Hough i White, 2004, str. 781). Stoga i proces analize poslovnog okruženja spada među složene i strateški najvažnije procese unutar poduzeća. Bolje razumijevanje procesa analize poslovnog okruženja može proizaći iz njegove raščlambe na faze.

#### **4.1.2. Faze u analizi poslovnog okruženja poduzeća**

Većina poduzeća suočava se s poslovnim okruženjem koje svakodnevno postaje sve dinamičnije, kompleksnije, a po obuhvatu globalno, što znači da je

poduzećima sve teže interpretirati poslovno okruženje. Da bi se uspješno suočila s često nejasnim i nepotpunim informacijama iz poslovnog okruženja, poduzeća se bave aktivnostima koje se mogu jedinstveno nazvati procesom analize poslovnog okruženja (Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995, str. 38).

Proces analize poslovnog okruženja prema Faheyu i Narayananu (prema Frederick, Post i Davis, 1992, str. 110) obuhvaća četiri aktivnosti: (1) motrenje (skeniranje), koje podrazumijeva identificiranje signala upozorenja koji upućuju bilo na potencijalne promjene u poslovnom okruženju, bilo na promjene koje su već u tijeku; (2) praćenje (monitoring), koje se bavi otkrivanjem značenja kroz neprekidno proučavanje specifičnih trendova i modela u poslovnom okruženju; (3) predviđanje, koje obuhvaća razvoj projekcija anticipiranih ishoda, temeljeno na praćenim promjenama i trendovima i (4) procjenu, kojom se interpretira utjecaj i važnost promjena za poduzeće.

Prva faza, motrenje poslovnog okruženja, predstavlja aktivnost kojom se mjeri stupanj interaktivnosti između poduzeća i poslovnog okruženja. Kao ključna varijabla za dokazivanje temeljne hipoteze rada bit će posebno obrađena u sljedećoj cjelini (cf. potpoglavlje 4.2). Ovdje se može spomenuti terminološka problematika prevođenja na hrvatski jezik. U izvorima na engleskome jeziku koji prevladavaju u znanstvenoj literaturi o poslovnom okruženju za navedenu se aktivnost, naime, koristi termin "environmental scanning" ili skeniranje okruženja. U prijevodu na hrvatski jezik odlučilo se za izraz "motrenje okruženja", iako se na taj način gubi atribut intenziteta motrenja koji je sadržan u terminu na engleskome jeziku. U domaćoj literaturi (Buble et al., 1997, str. 87) skeniranje se prevodi kao dubinsko, detaljno ili oštro snimanje, promatranje ili motrenje predmeta ili pojave, kontekstualno kao oštro motrenje okruženja. Mogućim prijevodom u ovoj disertaciji smatra se i termin 'pažljivo motrenje', međutim zbog jednostavnosti iskaza priklonilo se izrazu – motrenje. U daljnjim dijelovima rada naizmjenice će se tako koristiti termini skeniranje i motrenje kao sinonimi.

Druga faza procesa analize poslovnog okruženja nastupa kada su se potencijalne promjene i trendovi u poslovnom okruženju identificirali. Tada je nužno pratiti slijed događaja a monitoring poduzeću omogućuje da nadgleda važne razvoje događaja i da time brže i uspješnije može na njih odgovoriti. Isto tako omogućuje donositeljima odluka da razluče prave od lažnih signala. Nakon što su signali tijekom skeniranja identificirani, prije nego se donesu odluke o aktivnostima poduzeća, signali

se moraju verificirati kao stvarne promjene u poslovnom okruženju. Ponekad treba i duže vrijeme da bi se trendovi mogli razumjeti i verificirati, pa je i proces praćenja kompleksan i dugo traje. Uspješno praćenje treba rezultirati specifičnim opisima trendova i modela koji se događaju, identifikacijom specifičnih trendova koji iziskuju dodatno praćenje i identifikacijom područja koja iziskuju dodatno skeniranje (Frederick, Post i Davis, 1992, str. 111).

Predviđanje predstavlja treću fazu procesa analize poslovnoga okruženja. Za razliku od skeniranja i monitoringa koji se bave opisivanjem relevantnog poslovnog okruženja u nekom određenom trenutku, predviđanje je okrenuto budućnosti. To jest, nužno je da donositelji odluka pokušaju projicirati događaj u poslovnom okruženju na temelju rezultata skeniranja i monitoringa. Neki trendovi u poslovnom okruženju su lakše predvidivi. To su ponajprije demografske promjene i trendovi koji iz njih proizlaze, primjerice predviđeni broj studenata. S druge strane mnoge buduće situacije i okolnosti događaju se naglo i neočekivano (primjerice prodaja strateški važne hrvatske mljekarske industrije francuskom kupcu). Unatoč nejasnoćama i problemima koji se javljaju pri svakom predviđanju, suvremena poduzeća raspoznaju značaj i vrijednost predviđanja. Uz to, donositeljima odluka na raspolaganju su i mnoge suvremene tehnike predviđanja i implementacije rezultata predviđanja u poslovne procese.

Informacije stečene kroz prve tri faze analize poslovnog okruženja treba u konačnici procjenjivati i interpretirati da bi se odredilo kako trendovi i promjene u poslovnom okruženju mogu utjecati na poduzeće, što dalje služi kao temelj određivanju aktivnosti poduzeća u odnosu na donesenu procjenu. Bez posljednje faze analize poslovnog okruženja cjelokupno znanje o poslovnom okruženju koje su stekli analitičari u poduzeću ostalo bi bez smisla, kao što se i investicija uložena u prethodne aktivnosti ne bi mogla oploditi.

Iako je podjela procesa analize poslovnog okruženja na faze svrsishodna u objašnjavanju, ipak u praksi dolazi kako do preklapanja pojedinih aktivnosti, tako i do simultanog odvijanja nekih, a ponekad i svih navedenih faza. Ako se uzme za primjer faznost motrenje – interpretacija – učenje/strateški izbor/akcija/odgovor<sup>26</sup> (Child, 1972, Daft i Weick, 1984, Milliken, 1990, Thomas, Clark i Gioia, 1993), takav pristup odgovara pretpostavci da poduzeća trebaju uskladiti svoje unutarnje kompetencije s

---

<sup>26</sup> cf. str. 38, 79 i 81

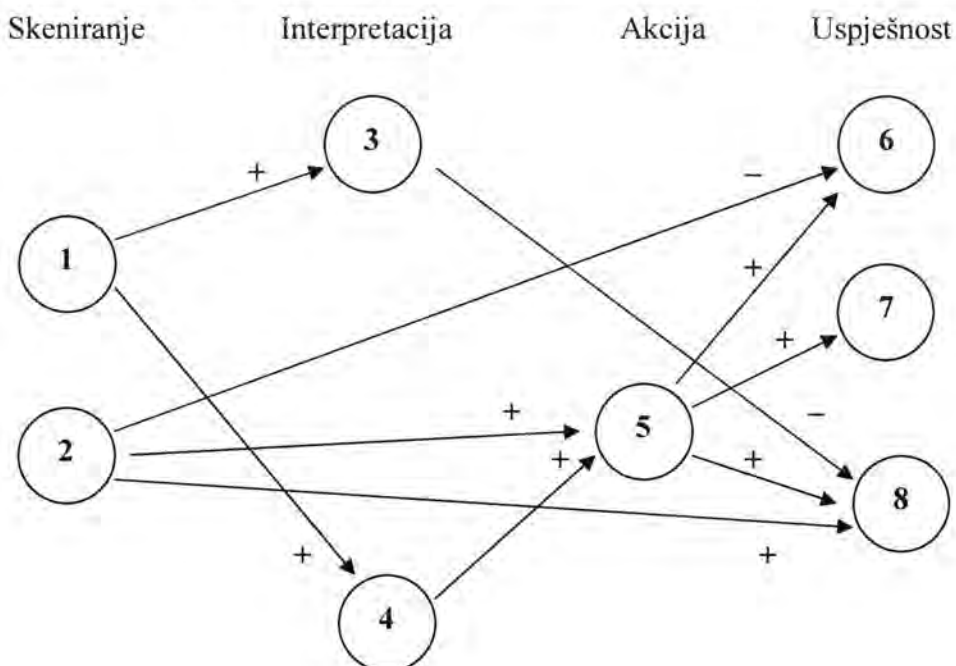


eksternim prilikama. Međutim, ponekad je teško odvajati "čisto" skeniranje od interpretacije. Razlog tome leži u postavci da oni koji skeniraju ulaze u aktivnost skeniranja s već definiranim kategorijama. To znači da je vjerojatno da oni koji skeniraju aktivno traže prilike i prijetnje ili, u najmanju ruku, simultano interpretiraju informacije i klasificiraju ih u kategorije prilike ili prijetnje. Iz toga proizlazi da je manje vjerojatno da prate linearan slijed aktivnosti, tj. da prvo prikupljaju informacije skeniranjem, a tek onda ih interpretiraju (Bluedorn, Johnson, Cartwright i Barringer, 1994, str. 217).

U navedenom modelu skeniranje i interpretacija spadaju u kognitivne procese koji prethode aktivnosti, a to zajedno predstavlja model smislenosti poduzeća koji prema Thomasu, Clarku i Gioi (1993) izravno utječe na ishode, odnosno uspješnost poduzeća. U svom empirijskom istraživanju dokazali su statistički signifikantne veze između svih elemenata modela.

Fazu skeniranja mjere varijable: opseg korištenja informacija pri pojedinoj strateškoj odluci (1) i izvor informacija (eksterni ili interni) (2). Fazu interpretacije mjere varijable: pozitivnost strateške situacije (3), stupanj sposobnosti kontrole strateške situacije (4). Fazu akcije mjeri varijabla stupnja promjene proizvoda i usluga (5). Uspješnost poduzeća mjere tri varijable: priljev novih klijenata (6), iskorištenost kapaciteta kao mjere efikasnosti (7), i profit (8), kao financijska mjera uspješnosti.

Navedene značajne utjecaje između varijabla i njihov smjer (proporcionalan + ili obrnuto proporcionalan -) mogu se uočiti na sljedećoj shemi odnosa između varijabla smislenosti (faze: skeniranje, interpretacija, akcija) i varijabla uspješnosti.



Izvor: Prilagodila autorica prema Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organisational performance: linkage among scanning, interpretation, action outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), str. 256.

Odnos između skeniranja i interpretacije implicira u slučaju povećanog korištenja širokog spektra informacija, povećava se i vjerojatnost da donositelji odluka interpretiraju situacije tako da poduzeću predstavljaju priliku za dobitak. Isto tako veća je vjerojatnost da će interpretirati poslovno okruženje tako da ga bolje mogu kontrolirati, odnosno da znatnije na njega mogu utjecati. Iz toga dalje proizlazi da taj mogući utjecaj pozitivno djeluje na akciju (izmjene u proizvodima i uslugama) što se dalje opet značajno odražava na sve aspekte uspješnosti.

Očito, proces motrenja poslovnog okruženja značajno utječe na ishode poduzeća, stoga se u ovoj disertaciji tretira kao moderirajuća varijabla između poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća. Ona mjeri stupanj interaktivnosti poduzeća s poslovnim okruženjem, dakle, čim je njena vrijednost veća, odnos između poslovnog okruženja i poduzeća pospješuje se.

## 4.2. PROCES MOTRENJA (SKENIRANJA) OKRUŽENJA

Informacije predstavljaju "sirovinu" nužnu za rad donositelja odluka u poduzeću (Auster i Choo, 1994, str. 607). Velik dio tih nužnih informacija predstavlja spoznaje o poslovnom okruženju poduzeća. Stoga upoznavanje i učenje o razvoju događaja i trendova u poslovnom okruženju predstavlja jednu od ključnih aktivnosti donosilaca odluka u poduzeću. Imperativ je poduzeća da odgovara racionalno na impulse iz poslovnog okruženja, da mu se adaptira, da stupa s njim u interaktivan odnos, čak i da samo utječe na mijenjanje poslovnog okruženja. Jedna od osnovnih metoda kojom poduzeće to postiže jest motrenje (skeniranje) poslovnog okruženja.

Postoji mnogo konceptualizacija procesa motrenja okruženja. Najčešće citirane definicije motrenja okruženja su Aguilarova (1967) i Hambrickova (1981a). Aguilar je bio pionir u istraživanju procesa motrenja poslovnog okruženja. Već 1967. godine objavio je knjigu *Scanning the business environment (Motrenje poslovnog okruženja)* koja je nezaobilazna polazna točka svih daljnjih istraživača koji su se bavili motrenjem okruženja. Skeniranje poslovnog okruženja definira kao "aktivnost sjecanja informacija o događajima i odnosima u vanjskom okruženju poduzeća, znanje kojih pomaže top menadžmentu pri njegovom zadatku zacrtavanja budućeg tijeka akcije poduzeća" (Aguilar, 1967, str. 1). Prema Hambricku (1981a, str. 255), skeniranje je proces spoznaje o događajima i trendovima iz poslovnog okruženja poduzeća. Lauzen (1995, str. 187) smatra motrenje u tom smislu komunikacijskom aktivnošću.

Skeniranje poslovnog okruženja je proces prikupljanja informacija, i sam po sebi nije strateški. Samo motrenje poslovnog okruženja ne pomaže poduzeću da se prilagodi svome poslovnom okruženju. Ono mora biti u kontekstu procesa upravljanja događajima i tada se prevodi u strateško donošenje odluka. Analiza i utjelovljenje rezultata skeniranja u poruke i planove poduzeća čini prikupljene informacije strateškima (Lauzen, 1995, str. 190).

Većina autora slaže se (Costa, 1995, str. 5) da su glavne funkcije procesa motrenja poslovnog okruženja sljedeće:

- spoznati događaje i trendove u eksternom poslovnom okruženju;
- uspostaviti odnose među njima;
- dati smisao podacima;

- ekstrahirati temeljne implikacije za donošenje odluka i razvoj strategija.

Poduzeća mogu prikupljati različite informacije i na različite načine. Prema Fredericku, Postu i Davisu (1992, str. 108), poduzeće može motriti: (1) trendove koji se događaju u društvu, vladi i ostalim segmentima poslovnog okruženja, (2) sporna pitanja koja se pojavljuju u području djelovanja poduzeća, nekom sektoru ekonomije, ili u nacionalnoj ekonomiji u kojoj poduzeće posluje i (3) glavne sudionike (*stakeholderi*) koji su važni za poduzeće sada ili se čini da će biti važni za poduzeće u budućnosti.

Analizom trenda pokušavaju se razumjeti i ekstrapolirati implikacije i posljedice sadašnjih trendova u budućnosti. Takva analiza osobito je važna za poduzeća koja imaju proizvode s vrlo dugim životnim vijekom.

Analiza spornih pitanja uključuje pažljivu procjenu specifičnih preokupacija koje ili utječu ili mogu utjecati na poduzeće. Budući da je većina poduzeća suočena s mnogobrojnim spornim pitanjima u okruženju, valja postaviti prioritete u smislu vjerojatnosti nastanka nekog spornog događaja i intenziteta utjecaja koje bi imao na poduzeće. Matrica za identifikaciju prioriteta aktivnosti poduzeća po nekom spornom pitanju prikazana je sljedećom shemom.

Shema 14 **Identifikacija prioriteta – analiza spornih pitanja**

|  |         | Utjecaj spornog događaja na poduzeće |         |      |
|--|---------|--------------------------------------|---------|------|
|  |         | Jak                                  | Srednji | Slab |
| Vjerojatnost nastanka spornog događaja | Visoka  |                                      |         |      |
|  | Srednja |                                      |         |      |
|  | Niska   |                                      |         |      |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
|  | Visoki prioritet za akciju  |
|  | Srednji prioritet za akciju |
|  | Niski prioritet za akciju   |

Izvor: Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992). *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill, Inc., str. 109.



Analiza spornih pitanja može se koristiti s analizom trenda, da se tako dobije točnija slika o trenutačnim spornim pitanjima i njihovom vjerojatnom razvoju u budućnosti.

Analiza glavnih sudionika usmjerava poduzeće da motri ljude, grupe i organizacije koje se nalaze u poslovnom okruženju. Na taj način poduzeće može bolje razumjeti sporna pitanja, važna glavnim sudionicima, te može bolje predvidjeti kakvi će zahtjevi biti postavljeni poduzeću u budućnosti.

U praksi poduzeća provode sve tri vrste analiza te ih pokušavaju integrirati u jedinstven pogled prema poslovnom okruženju.

Tipologiju načina skeniranja dao je na temelju empirijskog istraživanja i Aguilar (1967), teoretski su ju razvili Daft i Weick (1984), a empirijski replicirao i dalje elaborirao Choo (2001). Opći model motrenja okruženja temelji se na dvije dimenzije: (1) mogućnost analize poslovnog okruženja<sup>27</sup> (možemo li analizirati ono što se događa u okruženju?) i (2) prodornost<sup>28</sup> poduzeća u okruženje (namećemo li se aktivno okruženju da bismo prikupili informacije?).

Poduzeća koja smatraju da mogu analizirati svoje poslovno okruženje su ona koja percipiraju događaje i procese u poslovnom okruženju kao odredive i mjerljive. Takva poduzeća pokušavaju izvesti točne interpretacije poslovnog okruženja kroz sustavno prikupljanje informacija i njihovu analizu. U suprotnom slučaju, poduzeća koja percipiraju svoje okruženje takvim da ga nije moguće analizirati, sama mogu kreirati i uspostavljati vlastitu interpretaciju poslovnog okruženja za koju vjeruju da je razumna i da može objasniti događanja iz prošlosti i uputiti na buduće akcije (Choo, 2001, str. 11). Na stupanj mogućnosti analize poslovnog okruženja prema Daftu i Weicku (1984, str. 287) utječu karakteristike poslovnog okruženja i prethodno iskustvo donosilaca odluka u interpretaciji poslovnog okruženja, a po Choo (2001, str. 12) stupanj percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja te razina dostupnih znanja i informacija o poslovnom okruženju, koja često vrlo varira u različitim sektorima nacionalne ekonomije.

Što se tiče druge dimenzije, poduzeća koja aktivno prodiru u poslovno okruženje su ona koja alociraju značajne resurse na traženje informacija, kao i na testiranje i manipuliranje svojim poslovnim okruženjem. Druga krajnost su pasivna poduzeća koja prihvaćaju bilo kakve informacije koje im pristižu iz poslovnog

---

<sup>27</sup> eng. analyzability

<sup>28</sup> eng. intrusiveness

okruženja i isključivo na temelju njih interpretiraju poslovno okruženje (Choo, 2001, str. 13). Razloge različitoj razini prodornosti poduzeća u poslovno okruženje Daft i Weick (1984, str. 288) vide u stupnju konflikta između poduzeća i poslovnog okruženja. Taj argument ima podlogu u teoriji ovisnosti o resursima, pa tako smatraju da u uvjetima hostilnog poslovnog okruženja poduzeća više alociraju resurse u motrenje okruženja da bi ublažila utjecaj rijetkih resursa na poslovanje. Osim navedenog, Choo (2001, str. 15) smatra da na razinu prodornosti poduzeća u okruženje utječu: veličina poduzeća i s time povezana inercija, raspoloživost resursa za aktivno motrenje poslovnog okruženja, prethodno iskustvo u motrenju i interpretiranju poslovnog okruženja i dostupnost akcije, odnosno komunikacijskih kanala preko kojih poduzeće može utjecati na poslovno okruženje.

U odnosu na navedena dva kriterija razvija se matrica s četiri načina skeniranja prikazana sljedećom shemom:

Shema 15

**Načini motrenja poslovnog okruženja**

|                                    |                         |                           |                         |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Pretpostavke o poslovnom okruženju | Nije moguće analizirati | NEUSMJERAVANO PROMATRANJE | KREIRANJE               |
|                                    | Moguće analizirati      | UVJETOVANO PROMATRANJE    | TRAŽENJE (ISTRAŽIVANJE) |
|                                    |                         | Pasivno                   | Aktivno                 |

Prodornost poduzeća u poslovno okruženje

Izvor: Prilagodila autorica prema Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan, Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295 i Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>] (17.03.2005.)

Neusmjeravano promatranje je način motrenja onih poduzeća koja percipiraju da ne mogu analizirati svoje okruženje i istodobno ne prikupljaju aktivno informacije iz okruženja. Potrebe za informacijama su loše definirane, traženje informacija je na kauzalnoj osnovi i oportunističko, a korištenje informacija svodi se primarno na reduciranje visoke razine nejasnosti poslovnog okruženja.

U slučaju uvjetovanog promatranja radi se o motrenju onih poduzeća koja percipiraju da je moguće analizirati okruženje, ali ona su u tome pasivna. Potrebe za informacijama odnose se na mali broj relativno poznatih problema ili područja, obično općeprihvaćenih u industrijskoj grani. Traženje informacija provodi se standardnim postupcima, često iz vanjskih formalnih izvora koje prihvaćaju svi u grani. Korištenje informacija vodi k novim pravilima uz pomoć kojih se dolazi do mogućih interpretacija o poslovnom okruženju.

Kreiranje je način motrenja poslovnog okruženja u slučaju kada poduzeće percipira da nije moguće analizirati okruženje ali se istodobno poduzeća aktivno nameću poslovnom okruženju da bi utjecala na događaje i ishode. Potrebe za informacijama odnose se na eksperimentiranje i testiranje poslovnog okruženja što znači identificiranje područja u koja bi se uspješno moglo intervenirati. Traženje informacija uglavnom se svodi na vanjske izvore i kanale koje je poduzeće stvorilo, isprobavanjem novih načina ponašanja koja onda uzrokuju informacijsku povratnu spregu. Informacije se koriste da bi se reducirala neizvjesnost poslovnog okruženja i podvrglo testu postojeća pravila ponašanja u poslovnom okruženju.

Istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja poduzeća događa se kada poduzeće percipira poslovno okruženje kao moguće za analizirati i to aktivno i čini prikupljajući "čvrste" setove činjenica o poslovnom okruženju. Potrebe za informacijama su temeljene na dobro definiranim i strukturiranim ciljevima prikupljanja, široko postavljenim, detaljnim i kontinuiranim. Traženje informacija uključuje formalne studije, uglavnom kvantitativne analize, istraživanja tržišta, znanstveno utemeljene rezultate. U te svrhe takva poduzeća često imaju posebno formirane odjele. Informacije se koriste kroz logične i racionalne postupke, sistemsku analizu i kvantitativne tehnike. Ovaj način zahtijeva i ulaganje značajnih resursa u proces motrenja poslovnog okruženja.

Eksplícirana tipologija načina motrenja poslovnog okruženja poduzeća uspješno je i empirijski testirana (Choo, 2001, str. 28).

Na aktivnosti koje čine proces motrenja poslovnog poduzeća utječu i određeni interni čimbenici poduzeća. Correia i Wilson (2001, str. 1-30) metodom studije slučajeva (19 poduzeća) identificirali su četiri čimbenika i istražili njihov utjecaj na motrenje poslovnog okruženja i njihov međuodnos. Prvu skupinu čine individualni čimbenici: (1) informacijska svjesnost i (2) izloženost informacijama, a drugu čimbenici poduzeća: (3) informacijska klima i (4) eksternost<sup>29</sup>.

Prvi čimbenik, informacijska svjesnost, odnosi se na stavove prema aktivnostima vezanim uz informacije. Označava vrijednost koju se pripisuje informacijama. Ovaj čimbenik je nastao iz konceptata kao što su osobni osjećaj za odgovornost donosilaca odluka prema motrenju okruženja i komunikacijski uzorci koje razvijaju individue. Svim slučajevima je zajedničko da postoji suglasje da je uloga informacija vitalno značajna u poslovanju, dakle visoka informacijska svjesnost na istraživanom uzorku poduzeća.

Izloženost informacijama označava frekvenciju prilika za kontakt s dobro informiranim ljudima u informacijama bogatim poslovnim okruženjima. Kategorija je proizašla iz analize umrežavanja kontakata donosilaca odluka. Počiva na konceptima "zaposlenika za premošćivanje granica poduzeća"<sup>30</sup> i "čuvara vrata i informacijskih zvijezda"<sup>31</sup> (Correia i Wilson, 1997, str. 20). Istraživanje je pokazalo da ovisi o poziciji i ulozi individue unutar poduzeća, ali i da je vrlo povezano s informacijskom klimom i eksternosti poduzeća (faktori 3 i 4).

Na razini poduzeća identificiran je čimbenik informacijska klima koji značajno utječe na proces motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Informacijska klima je skup uvjeta koji određuju pristup i korištenje informacija u poduzeću. Procjenjuje se kroz implementiranu informacijsku infrastrukturu koja uključuje procese, tehnologije i ljude koji se koriste za pridobivanje i bavljenje informacijama (prikupljanje, organiziranje, omogućavanje dostupnosti i diseminacija informacija). Pokazalo se da je organizacijska kultura pri oblikovanju informacijske infrastrukture ključna za posljedičnu informacijsku klimu.

Eksternost poduzeća odnosi se na otvorenost poduzeća prema eksternom poslovnom okruženju, propusnost poduzeća za utjecaje iz poslovnog okruženja ali i na kapacitet poduzeća da utječe na poslovno okruženje. Procjenjuje se vezama

---

<sup>29</sup> eng. outwardness

<sup>30</sup> eng. boundary spanning personnel

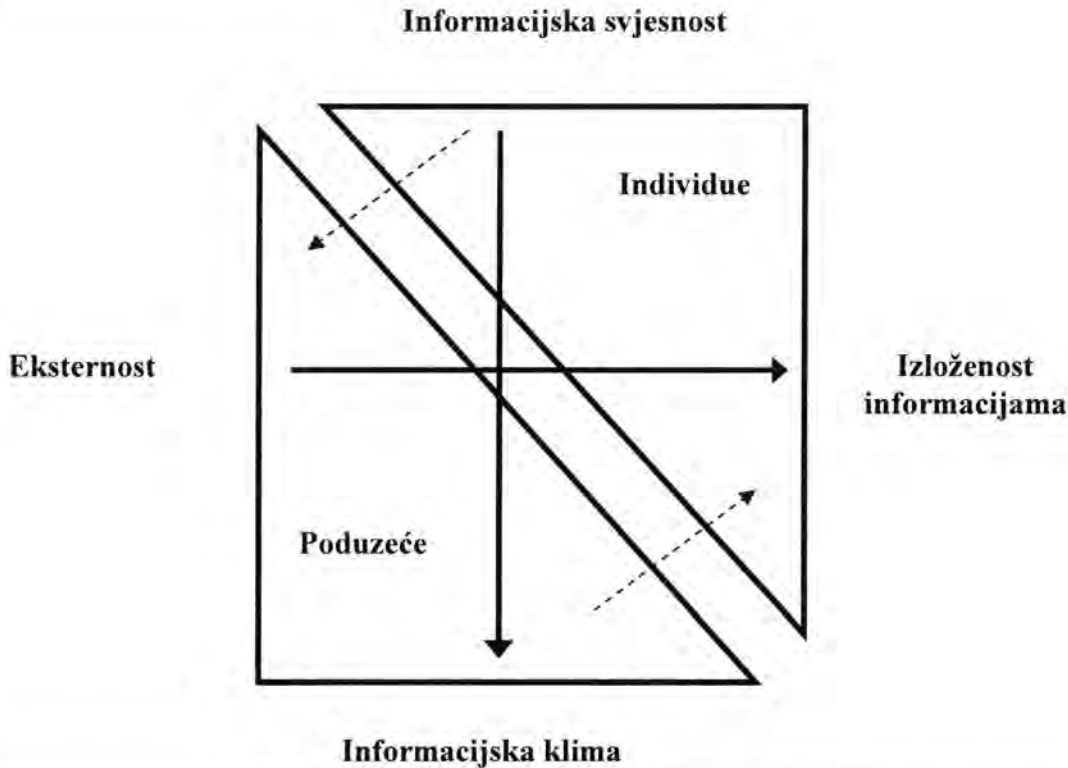
<sup>31</sup> eng. gatekeeping and information stars



poduzeća sa znanstvenoistraživačkim organizacijama, suradnjom poduzeća s regulatornim tijelima i sudjelovanjem poduzeća u razvojnim programima lokalne zajednice. Odnosi među istraživanim čimbenicima prikazani su na sljedećoj shemi.

Shema 16

**Odnosi među čimbenicima koji utječu na  
skeniranje poslovnog okruženja**



Izvor: Correia, Z., Wilson, T. D. (2001). Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, 7(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/2-4/paper21.html>], str. 25., (19.03.2007.)

Iz prikazane sheme je vidljivo da postoje dva jača (pune strelice) i dva slabija (isprekidane strelice) utjecaja među identificiranim čimbenicima procesa motrenja poslovnog okruženja. Što je veća eksternost poduzeća, odnosno njegova dvosmjerna otvorenost prema poslovnom okruženju, to će i individue koje djeluju u poduzeću biti izloženije informacijama. Drugi osnovni međuodnos razvija se od individualne informacijske svjesnosti koja determinira i informacijsku klimu. Što je više pojedinaca u poduzeću na višoj razini informacijske svjesnosti, to će i razina informacijske klime poduzeća biti bolja. Istraživanje je također pokazalo da postoje indicacije da poduzeća u kojima donositelji odluka imaju izraženu informacijsku svjesnost pospješuju eksternost u svojim poduzećima. Druga naznaka među utjecaja

odnosi se na tezu da u poduzećima gdje je stvorena stimulirajuća informacijska klima izloženost individua informacijama raste.

I drugi autori u svojim istraživanjima povezuju koncept organizacijske kulture s procesom motrenja poslovnog okruženja. Saxby, Parker, Nitse i Dishman (2002, str. 33) teorijski dalje unaprjeđuju model načina motrenja poslovnog okruženja, prikazan na Shemi 15, te svakom od četiri objašnjena načina motrenja pripisuju specifičnu organizacijsku kulturu. Način neusmjeravanog promatranja opisuju kulturom klana koju obilježavaju atributima kohezije, participacije, timskoga rada i obiteljskog osjećaja. Način uvjetovanog promatranja opisuju kulturom hijerarhije koju obilježavaju atributima reda, pravila i uniformnosti. Način kreiranja opisuju kulturom adhokracije koju obilježavaju atributima poduzetništva, kreativnosti i adaptibilnosti. Konačno, istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja poduzeća opisuju tržišnom kulturom koju obilježavaju atributima konkurentnosti i ciljnosti.

Druga tri istraživanja potenciraju značaj specifičnosti nacionalne dimenzije organizacijske kulture kao posebnih obilježja donosilaca odluka u poduzećima neke zemlje i posljedične razlike u procesu motrenja poslovnog okruženja poduzeća (Elenkov, 1997, Elenkov, 1997a, Sawyerr, Ebrahimi, Thibodeaux, 2000). Kao dvije temeljne dimenzije organizacijske kulture u prvom i trećem istraživanju uzimaju se udaljenost moći (mjera nejednakosti moći između nadređenog i podređenog) i izbjegavanje neizvjesnosti (mjera intenziteta tjeskobe<sup>32</sup> o budućim događajima koji neko društvo može tolerirati) (Hofstede prema Sawyerr et al., 2000, str. 98). Prema navedenim kriterijima u prvoj studiji, koja se odnosi na specifičnosti Rusije, ocijenjeno je da je udaljenost moći velika (moć je uglavnom koncentrirana u rukama glavnih direktora) kao i mjera izbjegavanja neizvjesnosti (donositelji odluka pokazuju visoku razinu tjeskobe o budućnosti kroz tendenciju da budu nervozni, emocionalni i agresivni) (Elenkov, 1997, str. 112). Rezultati iz Nigerije upućuju na specifičnosti organizacijske kulture nerazvijenih zemalja pri čemu je udaljenost moći velika (nedostatak povjerenja u podređene i autokratsko vođenje), a izbjegavanje neizvjesnosti nisko (sudbinski stavovi i preokupacija s trenutnim) (Sawyerr et al., 2000, str. 98). Treća studija bavi se utjecajima specifičnosti Bugarske na organizacijsku kulturu i time na modificirane načine motrenja poslovnog okruženja poduzeća u odnosu na američke (kojima se bavi većina do danas provedenih studija)

---

<sup>32</sup> eng. anxiety

(Elenkov, 1997a, str. 291). Primjerice, naglašava da su kulturološke norme vrlo važne kod slavenskih naroda i da je tipična tendencija bugarskih donosilaca odluka da ne pobijaju standardne načine djelovanja kojima bi se istaknuli u mnoštvu. Polazeći od takve pretpostavke dokazuje da najveću stratešku neizvjesnost u Bugarskoj izazivaju snage političko-pravnog sektora poslovnog okruženja, za razliku od zapadnih studija gdje je uvijek najviša razina strateške neizvjesnosti vezana uz sektore okruženja zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači). Također dokazuje da postoje sustavne razlike između percepcije strateške neizvjesnosti i rezultirajućeg procesa motrenja poslovnog okruženja između američkih i bugarskih donosilaca odluka u poduzeću (Elenkov, 1997a, str. 300.)

Opisani rezultati upućuju na relevantnost postavljenog istraživačkog pitanja u ovoj disertaciji koje se odnosi na proučavanje specifičnosti percepcija strateške neizvjesnosti hrvatskoga poslovnog okruženja i specifičnosti procesa motrenja poslovnoga okruženja u hrvatskim poduzećima u odnosu na do sada istraživana nacionalna područja.

Na relevantnost istraživačkog pitanja također upućuju rezultati koji iskazuju da, iako je već dugo jednoznačno definirana aktivnost (cf. str. 94) s poznatim elementima, motrenje poslovnog okruženja nije široko rasprostranjeno među poduzećima i načini motrenja poslovnog okruženja značajno se razlikuju od poduzeća do poduzeća (Costa, 1995, str. 5).

Postoji više kriterija po kojima se mogu razlikovati načini motrenja poslovnog okruženja kao što su: frekvencija, važnost, izvori i formalizacija procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Različita istraživanja konceptualizirala su proces motrenja poslovnog okruženja kroz različite kombinacije navedenih kriterija, pokušavajući definirati različite modele i mjeriti njihov utjecaj na različite aspekte poslovanja poduzeća. U nastavku će biti ukratko prikazani pojedinačni kriteriji kroz istraživanja u kojima su se koristili kao mjeritelji motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

#### **4.2.1. Frekvencija i važnost motrenja**

Frekvenciju i važnost motrenja prvi je operacionalizirao Donald Hambrick (1982), profesor na Sveučilištu Columbia, u svom veoma poznatom i u području motrenja poslovnog okruženja gotovo u svim radovima citiranom članku

*Environmental scanning and organizational strategy*. Do tada se smatralo da je motrenje poslovnog okruženja teško mjeriti budući da se radi o fragmentiranoj, neformalnoj, *ad hoc* aktivnosti donosilaca odluka (Aguilar, 1967, str. 17). Stoga se poteškoćom u mjerenju skeniranja poslovnog okruženja smatra (Hambrick, 1982, str. 163): (1) teško promatranje procesa skeniranja na bilo kakav sustavan način i (2) sami donositelji odluka otežano točno opisuju svoje ponašanje pri provođenju skeniranja poslovnog okruženja poduzeća.

Originalno u svom radu iz 1982, Hambrick je osim frekvencije i važnosti koristio i treću metodu za mjerenje motrenja poslovnog okruženja: metodu sati. Tom se metodom određivao postotak vremena od ukupnog skeniranja po određenim sektorima i ukupan prosječan tjedni broj sati koji donositelji odluka provode skenirajući poslovno okruženje. Hambrick (1982, str. 164) je utvrdio vrlo visoku pouzdanost sva tri indikatora statističkom metodom *test-retest*. No 1984. godine istraživači Fahr, Hoffman i Hegarty proveli su konfirmatornu faktorsku analizu koja nije poduprla treći indikator skeniranja poslovnog okruženja – vrijeme (prema Boyd i Fulk, 1996, str. 8). Od tada je u većini istraživanja (iznimke Yunggar, 2005, Boynton, Gales i Blackburn, 1993) odbačen koncept vremena u mjerenju skeniranja (primjerice Jogaratnam i Law, 2006, Temtime, 2004, Sawyerr et al., 2003, May et al., 2000, Daft et al., 1988, Boyd i Fulk, 1996), a zadržani su frekvencija i važnost, koji su u navedenoj analizi dobili jaku statističku potvrdu (Bluedorn et al., str. 212).

Frekvencija je vremenska učestalost poklanjanja pažnje događajima i trendovima u poslovnom okruženju poduzeća. Povezana je s pravodobnošću, relevantnošću i količinom informacija koje su poduzeća u stanju pribaviti o različitim sektorima poslovnog okruženja. Ovisno o prirodi poslovnog okruženja, donositelji odluka procesiraju podatke neredovito ili kontinuirano, prema percipiranoj potrebi za podacima o vanjskim događajima (Daft et al., 1988, str. 125). Često skeniranje (veća frekvencija) sektora poslovnog okruženja osigurava poduzeću aktualne informacije, omogućuje verifikaciju informacija i bržu prilagodbu promjenljivim uvjetima iz poslovnog okruženja nego neredovito skeniranje. Često skeniranje također pozicionira poduzeće ukorak s događajima i trendovima iz poslovnog okruženja koji ugrožavaju poslovanje poduzeća ili stvaraju prilike koje bi poduzeće trebalo iskoristiti (Beal, 2000, str. 30).

Druga dimenzija procesa motrenja poslovnog okruženja koja se uzima kao predmet istraživanja u ovoj disertaciji je važnost motrenja. Mora se odmah



napomenuti da je u literaturi uočeno da se koriste alternativno dvije različite mjere koje obilježavaju važnost motrenja. Jedna je dubina motrenja (u literaturi najčešće nazvana interes<sup>33</sup> za motrenje), a druga je širina<sup>34</sup> motrenja. Dubinu motrenja definirao je Hambrick (1982, str. 163) kao intenzitet koliko donositelji odluka smatraju važnim da budu ukorak s događajima i trendovima u sektorima poslovnog okruženja. Ovdje se mora napomenuti da u doba nastanka Hambrickovog rada većina pristupa poslovnom okruženju fokusirana je isključivo na sektore okruženja zadatka. Primjerice u Hambrickovom radu od udaljenog okruženja uzet je u obzir samo regulatorni sektor (pravni dio političko-pravnog sektora poslovnoga okruženja). Stoga je i logično da se širina motrenja kao mjera javila kasnije (Ngamkroekjoti i Johri, 2003, Beal, 2000, Yasai-Ardekani i Nystrom, 1996), s razvojem svijesti o nužnosti proučavanja sektora udaljenog okruženja. Naime, širina motrenja odnosi se na broj sektora poslovnog okruženja koji je predmet motrenja u nekom poduzeću. Budući da više nije upitno da svako poduzeće na određeni način skenira sve sektore poslovnog okruženja (Choo, 1999, str. 22), kao ni to da će se pitanja postavljati tako da se mjeri svaki sektor posebno, tada širina motrenja nije relevantna za ovu disertaciju.

Važnost motrenja mjerit će se kroz navedenu dimenziju dubine prema originalnoj Hambrickovoj metodi. U tom smislu za svaki od sedam testiranih sektora poslovnog okruženja donositelji odluka moći će odabrati među pet sljedećih nivoa dubine motrenja poslovnog okruženja (prilagođeno prema Hambricku, 1982, str. 163): (1) Obično ne pokušavam ići ukorak s informacijama u ovom sektoru poslovnog okruženja; (2) Pokušavam doznati koji su osnovni trendovi i događaji u ovom sektoru poslovnog okruženja; (3) Pokušavam doznati detalje o osnovnim trendovima i događajima u ovom sektoru poslovnog okruženja, (4) Pokušavam doznati detalje o većini trendova i događaja u ovom sektoru poslovnog okruženja, (5) Pokušavam doznati sve što se može o ovom sektoru poslovnog okruženja.

Metodološki, može se i ispitanicima ponuditi više vrsta informacija po sektoru, a ne izravno cijeli sektor. U tom slučaju uzima se prosjek odgovora na više čestica. U ovoj disertaciji taj je pristup odbačen jer će se istraživanje provoditi na uzorku koji nije homogen po grani ili veličini poduzeća, te bi odabir informacija o pojedinom sektoru poslovnog okruženja teško mogao biti adekvatan za sva poduzeća. Stoga se prihvaća širi pristup u kojem se samo objašnjava osnovna definicija sektora,

---

<sup>33</sup> eng. interest

<sup>34</sup> eng. scope

a svaki donosilac odluka stvara sam za sebe individualnu percepciju sektora poslovnog okruženja koji su relevantni za njegovo poduzeće.

#### **4.2.2. Izvori motrenja**

U mnogim istraživanjima pokušalo se istražiti utjecaj vrsta izvora informacija kojima se služe donositelji odluka pri motrenju okruženja na mnoge varijable u poduzeću, primjerice strategije, preferencije donosilaca odluka prema različitim izvorima i slično.

Obično se proučavaju dvije dimenzije izvora motrenja poslovnog okruženja. Prva dimenzija odnosi se na lokaciju izvora s obzirom na koju se izvori dijele na interne i eksterne. Interni izvori generiraju informacije o poslovnom okruženju unutar samog poduzeća, a eksterni se nalaze u samom poslovnom okruženju. Druga dimenzija odnosi se na formalnost izvora informacija o poslovnom okruženju. S obzirom na taj kriterij razlikuju se formalni ili impersonalni izvori te neformalni ili personalni izvori informacija o poslovnom okruženju.

Donositeljima odluka interakcije s eksternim subjektima omogućavaju pristup raznovrsnim informacijskim signalima. Geletkanycz i Hambrick (1997, str. 655) smatraju pri tome da su ključna dva aspekta: (1) eksterne veze donosilaca odluka služe kao provodnik za informacije koje služe za oblikovanje pogleda donosilaca odluka na poslovno okruženje i (2) doprinose alternativama iz kojih se obavljaju strateški izbori. Među eksterne izvore spadaju osobni obilasci, telefonski razgovori s kolegama na sličnim mjestima u drugim poduzećima, stručni časopisi, novine, informacijski servisi, pohađanje sastanaka strukovnih udruženja i sl. (Daft et al., 1988, str 126).

Interni izvori zanimljivi su donositeljima odluka pri skeniranju okruženja, budući da mnogo ljudi u poduzeću motri dijelove poslovnog okruženja. Problem predstavlja prijenos informacija kroz hijerarhijske razine pri čemu erodira kvaliteta informacija. Pod internim izvorima podrazumijevaju se podaci, izvješća, okružnice ili razgovori s menadžerima i zaposlenicima poduzeća, koji se tiču eksternog poslovnog okruženja (Daft et al., 1988, str 126).

Rezultati istraživanja koja su ispitivala preferencije donosilaca odluka prema eksternim i internim izvorima nisu konzistentni. Neke studije (Yunggar, 2005, Aguilar, 1967) ukazale su na veću usmjerenost donosilaca odluka eksternim izvorima

pri motrenju poslovnog okruženja. No uvid u konkretne rezultate ukazuje na to da se ne radi o velikim razlikama (Yunggar – 43% interni : 57% eksterni, Aguilar - 45% interni : 55% eksterni izvori, Yunggar, 2005, str. 330). Elenkov (1997) je dokazao da takav odnos dodatno moderira strateška neizvjesnost, odnosno čim je veća razina strateške neizvjesnosti, veći je oslonac donosilaca odluka pri skeniranju okruženja na eksterne izvore. Sawyerr et al. (2000) dokazali su, međutim, upravo suprotno, odnosno da se donositelji odluka više oslanjaju na interne izvore pri motrenju poslovnog okruženja. Nesuglasje u rezultatima objašnjavaju nedostatkom pouzdanih eksternih izvora u zemljama u razvoju, kao što je Nigerija, u kojoj se istraživanje provodilo. Konačno, Walters, Jiang i Kleina (2003, str. 487) i Daft et al. (1988, str. 133) u istraživanjima motrenja poslovnog okruženja dokazuju da su interni izvori informacija o poslovnom okruženju jednako važni donositeljima odluka kao i eksterni izvori informacija i oba se izvora više koriste kako raste percipirana neizvjesnost poslovnoga okruženja.

Odnos personalnih i impersonalnih (odnosno formalnih i neformalnih) izvora informacija pri skeniranju poslovnog okruženja također je bio predmet mnogih istraživanja u kojima se dokazala preferencija donositelja odluka prema personalnim izvorima. Takva preferencija bila je jača kada su donositelji odluka tražili informacije o sektorima okruženja zadatka i to u situacijama kada je okruženje okarakterizirano kao visoko fluidno i dvosmisleno (Jogaratnam i Law, 2006, str.176). No u uvjetima nerazvijenih zemalja takav odnos nije dokazan, što se objašnjava visokom razinom nepovjerenja u personalne izvore u odnosu na pisane materijale (Sawyerr, 1993. i Sawyerr et al., 2000).

Personalni (neformalni) izvori odnose se na izravan ljudski kontakt i uključuju među ostalim prijatelje, članove obitelji, poslovne partnere, suradnike. Impersonalni (formalni) izvori s druge strane su tipično u pisanom obliku i obuhvaćaju formalna izvješća, novine, output menadžment informacijskog sustava i slične izvore informacija (McGee i Sawyerr, 2003, str. 388).

Auster i Choo (1993, str. 614) iz rezultata svojeg istraživanja zaključuju da donositelji odluka prikupljaju ili primaju informacije iz višestrukih izvora koji su komplementarni jedan drugom. Svi njihovi ispitanici koriste i personalne i impersonalne izvore, internog i eksternog podrijetla. Oni kombiniraju informacije o poslovnom okruženju iz više izvora. Komplementarnost se očituje na razne načine, primjerice: personalni izvori daju sadržajem bogate informacije često o specifičnim

problemima i pitanjima, pisani izvori pružaju učinkovit način da se skenira šire, kroz više sektora poslovnog okruženja, eksterni izvori mogu biti bliži novostima iz poslovnog okruženja, ali interni izvori mogu bolje interpretirati značenje takvih novosti. Najčešće korišteni personalni izvori su poslovni partneri i zaposlenici. Diferencijacija izvora prema sektorima opaža se kod sektora kupaca i konkurenata za koje se kao izvori pri motrenju najčešće koriste personalni izvori, a za skeniranje tehnološkog, političko-pravnog i ekonomskog sektora poslovnog okruženja najviše se koriste formalni izvori, tj. pisani materijali.

U uvjetima lošeg poslovanja dokazano je (McDonald i Westphal, 2003, str. 22) da se donositelji odluka oslanjaju na input o poslovnom okruženju na svoje društvene mreže, odnosno eksterne, personalne izvore s kojima su u prijateljskim odnosima. Zanimljivo je da ih takvo ponašanje pri skeniranju i traženju savjeta iz okruženja vodi u još lošije poslovanje.

U suvremenim uvjetima razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, elektronski izvori, prije svega Internet, postali su vrlo važni i zastupljeni impersonalni eksterni izvori iako gotovo u potpunosti ignorirani u literaturi iz područja skeniranja poslovnog okruženja (Benczur, 2005, str. 5). U istraživanju o načinima kako se Internet koristi kao izvor informacija za motrenje okruženja, Choo, Detlor i Turnbull (1999, str. 11) prikazali su da se koriste sva četiri načina motrenja (cf. shema 15, str. 97). Načini variraju ovisno o motivaciji korisnika (strategije i razlozi pregledavanja i pretraživanja) i o potezima (taktika korištena za pronalaženje i korištenje informacija). To znači da ovisno o navedenim varijablama isti ljudi mogu u različitim situacijama koristiti različite načine motrenja poslovnog okruženja kada se koriste Internetom kao izvorom. Zanimljivim se pokazalo da čak i kada se koristilo istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja, upotrebljavane su samo elementarne tehnike pretraživanja (formulacije su bile vrlo jednostavne, nisu korištene napredne mogućnosti kao npr. Booleanovi operatori, trunkacija-skraćivanje riječi ili pomoćni preglednici). To upućuje na zaključak da su metode razvoja Interneta kao izvora motrenja poslovnog okruženja tek u začetku. Može se očekivati velika ekspanzija znanja o učinkovitosti implementacije Interneta u svakodnevne aktivnosti motrenja poslovnog okruženja svih poduzeća.

Suvremeni sustavi za skeniranje poslovnog okruženja ili nekih njegovih dijelova, poduprti suvremenom informacijsko-komunikacijskom tehnologijom,



nazivaju se poslovna inteligencija<sup>35</sup> (kratica prema engleskom BI), konkurentna inteligencija<sup>36</sup> (kratica prema engleskom CI), resursni plan poduzeća<sup>37</sup> (kratica prema engleskom ERP), upravljanje odnosima s kupcima (cf. str. 71-72) i sl. Valja naglasiti problem parcijalnosti takvih sustava koji se pokušava eliminirati novim rješenjima. U posljednje vrijeme istraživanja (Kay, 2006, str. 51) dokazuju konvergenciju svih navedenih sustava u jedinstven pristup koji se najčešće naziva već spomenutim (cf. str. 72) sustavom upravljanja korporativnom uspješnošću – CPM, iako se u literaturi kao sinonim pojavljuje još i sustav upravljanja poslovnom uspješnošću – BPM (Business Performance Management). Nova generacija informacijsko-komunikacijskih platformi proizašla je iz potrebe integracije parcijalnih alata za poslovnu uspješnost, na način da se harmonično usklade i daju višu razinu dodane vrijednosti za donosiocice odluka u poduzeću. Takvi sustavi okupljaju u poduzeću u virtualnom obliku i eksterne i interne, i personalne i impersonalne izvore, što ih čini jedinstvenom metodom skeniranja okruženja.

Iz analize izvora motrenja vidljivo je da nema specifičnosti po pojedinim vrstama izvora (eksterni/personalni, eksterni/impersonalni, interni/personalni, interni/impersonalni) koje su neupitno dokazane. Može se zaključiti da su sve vrste izvora i njihovi hibridi (koji uglavnom ujedinjuju na jednom mjestu više vrsta izvora - Internet, CPM, BPM, BI, CI, ERP, CRM) komplementarni i važni za svako poduzeće te da kombinacija njihova korištenja ovisi ponajprije o konkretnoj poslovnoj situaciji poduzeća, kao i o konkretnim izazovima procesa motrenja poslovnog okruženja pojedinog poduzeća u nekom određenom vremenu. Stoga izvori motrenja neće predstavljati varijablu mjerenja motrenja poslovnog okruženja.

#### **4.2.3. Formalizacija motrenja**

Poduzeća mogu ili dizajnirati sustave koji se bave motrenjem okruženja ili se mogu osloniti na u pravilu neformalno, *ad hoc* motrenje okruženja od strane svojih uposlenika. Sustavi skeniranja generiraju informacije koje omogućavaju ključnim donositeljima odluka da nadržu reaktivnu prilagodbu i da mogu proaktivnije utjecati

---

<sup>35</sup> eng. business intelligence

<sup>36</sup> eng. competitive intelligence

<sup>37</sup> eng. enterprise resource planning

na uvjete u poslovnom okruženju poduzeća (Yasai-Ardekani i Nystrom, 1996, str. 187).

Poduzeća trebaju razvijati sustave tipa radara da kontinuirano, ali selektivno otkriva značajne signale iz različitih sektora poslovnog okruženja. Prethodna istraživanja navode da većina aktivnosti skeniranja ne obraća pažnju na strateške dimenzije i da je veoma mali broj poduzeća prihvatio sustavni i strukturirani pristup. Sektori poslovnog okruženja koji se skeniraju nisu diferencirani u odnosu na stratešku važnost koja je specifična prema grani poslovanja. Postojeći sustavi skeniranja su uglavnom rudimentarni i moglo bi ih se smatrati neformalnim, primitivnim ili *ad hoc* modelima koji samo podupiru bolje razumijevanje specifičnog događaja (Xu, Kaye Duan, 2003, str. 387). Ljudi su jako motivirani da razumiju svoje okruženje, no kognitivna ograničenja stvaraju predrasude dok prikupljaju i procesiraju informacije. Stoga se u poduzećima u kojima se ne koriste formalni sustavi za skeniranje poslovnog okruženja, mnogi donositelji odluka svih razina bave *ad hoc* skeniranjem. Vjerojatni ishod je takav da dolazi do preklapanja u skeniranju nekih sektora ili događaja, ali s druge strane i do propusta da itko skenira neko relevantno područje (Yasai-Ardekani i Nystrom, 1996, str 188).

U postindustrijskim društvima poduzeća imaju veću potrebu za motrenjem poslovnog okruženja da bi se mogla nositi s povećanjem količine dostupnog znanja, kompleksnosti i dinamičnosti. Promjene poslovnog okruženja često generiraju neizvjesnosti koje navode na nužnost provođenja ekstenzivnije potrage za informacijama. Svjesnost o ključnim promjenama u poslovnom okruženju može omogućiti poduzeću opstanak tako da brzo prilagodi svoju strategiju i strukturu. Uz to, glavne promjene koje se događaju u udaljenom i konkurentskom poslovnom okruženju stvaraju potrebu za većom osjetljivošću poduzeća na slabe signale iz poslovnog okruženja. Stoga promjene poslovnog okruženja mogu uzrokovati potrebu za obuhvatnijim, intenzivnijim i sustavnim skeniranjem poslovnog okruženja (Yasai-Ardekani i Nystrom, 1996, str. 189).

Iz navedenih razloga Xu et al. (2003, str. 387) razvijaju model radarskog sustava poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja koji će biti prikazan u nastavku. Sustav zapravo svojom funkcijom detekcije služi kao alarm donositeljima odluka. Obilježavaju ga dvije dimenzije: (1) intenzitet signala – to je stupanj strateške važnosti signala koje emitiraju varijable (sektori poslovnog okruženja) i (2) jačina signala – jasnoća poruke. Rezultati istraživanja pokazuju da na primjeru kompjutorske

industrije sektori visokog intenziteta signala (veće strateške važnosti sektora poslovnog okruženja) su kupci, konkurenti i tehnološki sektor poslovnog okruženja. Jačina signala svake varijable treba se ocijeniti, to znači odrediti je li poruka eksplicitna i redovita ili tacitna i neredovita. Kombinacijom dvije navedene dimenzije dolazi se do četiri različite vrste mehanizama nužne radarskom sustavu poduzeća za motrenje okruženja. Prikazane su sljedećom shemom (za navedeni primjer kompjutorske industrije, inače je redoslijed važnosti sektora različit za različite grane poslovanja).

Shema 17 **Radarski sustav poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja**



Izvor: Xu, X. M., Kaye, R. G., Duan, Y. (2003). UK executives' vision on business environment for information scanning: a cross industry study. *Information & Management*, 40(5), str. 381.

Mehanizam skeniranja usredotočen na senzore potreban je da kontinuirano skenira najvažnije sektore poslovnog okruženja u kojima je jačina signala jaka. Na kompjutorima utemeljen informacijski sustav koji obuhvaća postavke za skeniranje inteligentnih podataka može biti potpora ovoj funkciji radarskog sustava.

Mehanizam skeniranja usredotočen na filtriranje potreban je da skenira sektore poslovnog okruženja za informacije koje redovito sūžu u poduzeće. Te se informacije moraju selektirati iz potencijalno velike mase podataka, i filtrirati prema relevantnosti. Budući da su ti sektori poslovnog okruženja manje važni za stjecanje strateški važnih informacija, funkcija filtriranja ključna je za spječavanje informacijske prenatranosti. Za olakšavanje provođenja ove funkcije treba uspostaviti kompjutorske sustave filtriranja podataka.

Mehanizam skeniranja usredotočen na sondiranje potreban je da detektira slabe signale koji mogu strateški utjecati na poduzeće. Takve su informacije slabo strukturirane i manje eksplicitne te ih stoga nije jednostavno prikupiti. Mnogo informacija strateških donositelja odluka su "mekoga" tipa: mišljenja, predviđanja, nagađanja, ideje, glasine i tračevi. Nejasan signal koji je uočen mora se pojačati da bi se procijenio moguć utjecaj na strateško usmjerenje poduzeća.

Talonski mehanizam, tj. mehanizam za odbacivanje potreban je da bi se ignorirali slabi signali iz manje važnih sektora poslovnog okruženja.

I Albright (2004, str. 38) naziva skeniranje okruženja radarom za uspjeh poduzeća. Smatra da poduzeće prije formalizacije procesa skeniranja u zasebnu funkciju ili formiranja posebnog odjela mora postaviti sljedeća pitanja (Albright, 2004, str. 44):

- Hvata li poduzeće trenutačno informacije iz poslovnog okruženja? Na koje načine? Formalno strukturirano?
- Smatraju li se informacije prikupljene skeniranjem poslovnog okruženja važnima za strateško planiranje i odlučivanje? A za operacije?
- Je li poduzeće fleksibilno i otvoreno prema novim idejama?
- Podupire li menadžment ideju skeniranja okruženja na najvišim razinama odlučivanja?
- Jesu li komunikacijski kanali u poduzeću otvoreni za aktivnosti skeniranja poslovnog okruženja?
- Je li razina ulaganja u skeniranje poslovnog okruženja dovoljna da bi poduzeće imalo koristi?
- Gdje bi u poduzeću ta funkcija trebala biti koordinirana i locirana?

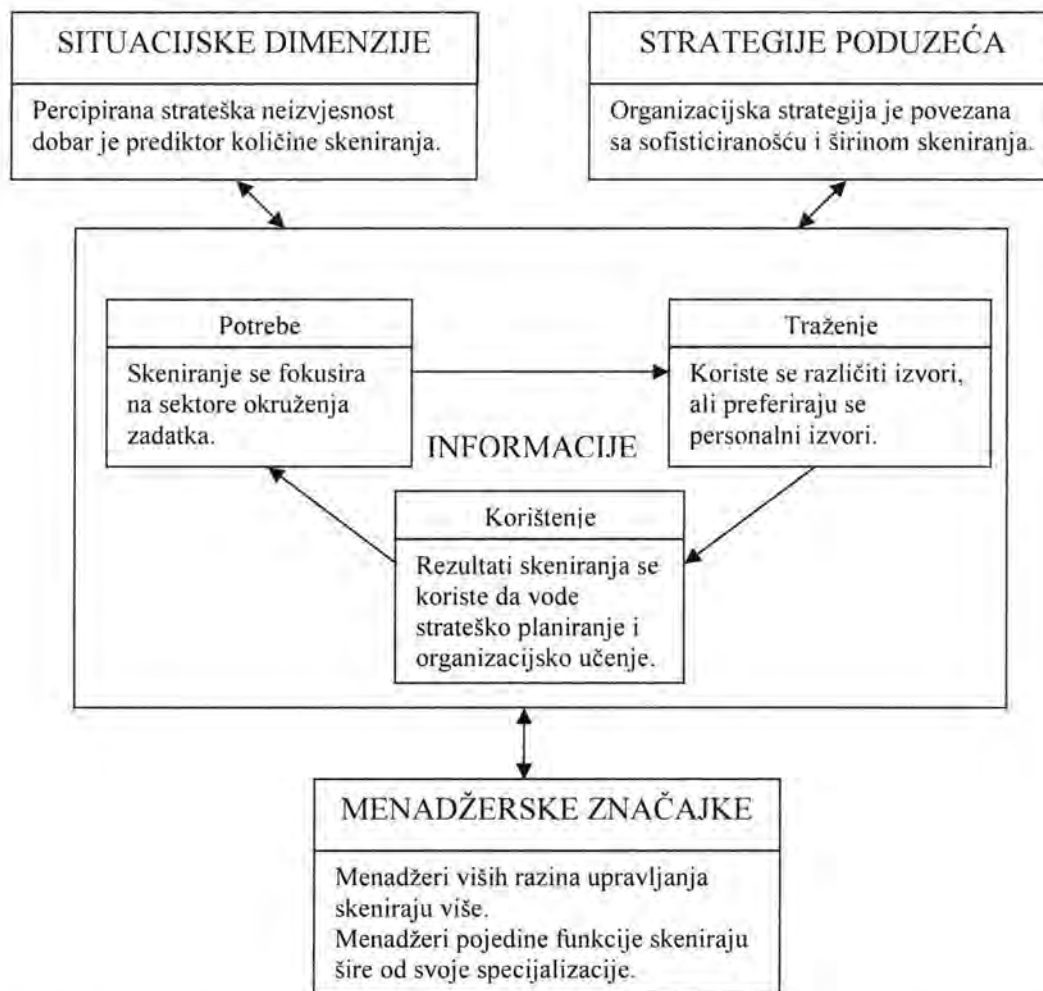
Od navedenog čini se najvažniji odgovor na pitanje potpore glavnih donositelja odluka; ako ona postoji, izgledno je da će investicija biti dovoljna, kao i da će se informacije skeniranja poslovnog okruženja asimilirati u procese strateškog planiranja i odlučivanja. Takva asimilacija povećat će izgled za uspjeh i procesa skeniranja poslovnog okruženja i poduzeća kao cjeline.

Nužno je, međutim, napomenuti da, bez obzira na stupanj sofisticiranosti i formalizacije sustava skeniranja poslovnog okruženja poduzeća, postoje situacije koje Huffman (2004, str. 40) naziva strateškim točkama infleksije, kada skeniranje poslovnog okruženja može zakazati. Strateške točke infleksije su točke masivnih



promjena. Sustavi skeniranja poslovnog okruženja upućuju nas na signale iz onog i onakvog okruženja kakvim ga donositelji odluka percipiraju. Što ako ta percepcija nije točna? Opasne količine promjena, osobito u konkurentskom okruženju, često izazvane novim konkurentima, uzrokuju beskorisnost sustava za motrenje okruženja. Ključnim donositeljima odluka nedostaje i htijenja i intuicije da se bave situacijama koje sustav motrenja uspijeva uočiti. Što se strateških točaka infleksije tiče, sustav ih češće uopće ne zamijeti. Da bi se moglo upravljati takvim situacijama nužna je sinteza za koju je potrebno znanje menadžera prve razine (*line manager*) (Huffman, 2004, str. 39). Njihovo znanje je u takvim situacijama ključno jer oni posjeduju: (1) ispravnu intuiciju koja proizlazi iz njihovih svakodnevnih izravnih kontakata s realnim poslovnim okruženjem i (2) pristup nefiltriranim informacijama koji proizlazi iz njihove niske pozicije u hijerarhiji poduzeća.

Kao zaključno za potpoglavlje o skeniranju poslovnog okruženja poduzeća, koje predstavlja moderirajuću varijablu između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja kao nezavisne varijable i poslovne uspješnosti kao zavisne varijable, čini se prikladno iznijeti sažetak znanstvenih rezultata istraživanja skeniranja okruženja putem sljedeće sheme.



Izvor: Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>], str. 5., (17.03.2005.)

Istraživanje u ovoj disertaciji povezuje situacijske dimenzije (percipirana strateška neizvjesnost po sektorima poslovnog okruženja – kroz dimenzije kompleksnosti, dinamičnosti i važnosti - izdašnosti) i potrebe za informacijama (proces motrenja poslovnog okruženja po sektorima poslovnog okruženja – kroz dimenzije frekvencije i važnosti – dubine, intenziteta).

### 4.3. USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Iako je koncept uspješnosti poslovanja<sup>38</sup> poduzeća središnje važan pri proučavanju funkcioniranja poduzeća, još uvijek se uočava nedostatak unificiranosti u teoriji uspješnosti (Buble et al., 2003, str. 50). Čini se da postoje jednostavni odgovori na pitanja što je to uspješnost poslovanja poduzeća i kako se ona mjeri; to, međutim, nije točno.

Proučavajući literaturu koja povezuje strateško planiranje s uspješnošću poslovanja poduzeća, McLarney (2001, str. 810) je uočila da se u velikoj mjeri koristi unidimenzionalni pristup uspješnosti poslovanja poduzeća. Od 232 proučena članka, više od 80 je koristilo samo jednu mjeru uspješnosti poslovanja poduzeća, i u većini slučajeva to je bio profit. Mnoga istraživanja pokušala su proširiti koncept ali je to učinjeno tako da su korištene financijske mjere uspješnosti. Stoga se uočava nedostatak nefinancijskih mjera uspješnosti poslovanja.

Pri istraživanju veza između različitih aspekata funkcioniranja poduzeća i njegove uspješnosti, Lumpkin i Dess (1996, str. 153) smatraju da je nepobitno značajno prepoznati multidimenzionalnu prirodu konstrukta uspješnosti. To znači da poduzetničke aktivnosti ili procesi mogu ponekad voditi k dobrim ishodima prema jednoj dimenziji uspješnosti, a prema lošijim ishodima prema nekoj drugoj dimenziji uspješnosti. Primjerice, pojačano ulaganje u istraživanje i razvoj može dovesti do povećanja broja novih proizvoda i posljedično do povećanja prodaje, ali i kratkoročno do smanjene profitabilnosti zbog više razine troškova. Stoga ona istraživanja koja se temelje na samo jednoj dimenziji uspješnosti ili na uskom dijapazonu uspješnosti (primjerice više pokazatelja profitabilnosti) mogu rezultirati u postavljanju deskriptivne i normativne teorije koja navodi na pogrešne zaključke. Poželjno je da se u istraživanjima testiraju hipoteze koristeći se s više različitih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća. To mogu biti tradicionalne računovodstvene mjere kao što su rast prodaje i indikatori profitabilnosti. Dodatno su korisni i indikatori sveobuhvatne uspješnosti koji se najčešće dobivaju mjerenjem percepcija donositelja odluka. Alternativne mjere uspješnosti mogu se razlikovati ovisno o veličini poduzeća, vrsti i vlasništvu. Primjerice, kod malih poduzeća čiji je motiv bio samozapošljavanje, uspješnost može biti isključivo preživljavanje, pa su mjere profitabilnosti manje

---

<sup>38</sup> eng. performance

prikladne od mjera zadovoljstva i nefinancijskih ciljeva vlasnika. Za novonastala poduzeća također mogu veoma važni biti čimbenici kao što su reputacija, imidž, zadovoljstvo zaposlenika. Kriteriji uspješnosti se mijenjaju kroz evoluciju poduzeća i njegov životni vijek. Suvremeno mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća polazi od postavke da je postojanje poduzeća uvjetovano zadovoljavanjem interesa ne samo vlasnika i donositelja odluka već svih uključenih sudionika kao što su kupci, zaposleni i društvo u cjelini (Buble et al., 2003, str. 52). To jest, čim uloga koju ima poduzeće u svom poslovnom okruženju prestane biti relevantna za uključene sudionike, postojanje poduzeća je ugroženo. Posljedično, financijske mjere uspješnosti uravnotežuju se uvođenjem nefinancijskih mjera uspješnosti jer se time unaprjeđuje valjanost mjerenja. Stoga se pri određivanju mjera uspješnosti u ovoj disertaciji prilazi s opisanog multidimenzionalnog motrišta. To znači da će se koristiti više različitih indikatora uspješnosti kao zavisne varijable u modelu povezanosti poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Za potrebe ove disertacije provedeno je istraživanje o konstruktivnoj uspješnosti poslovanja poduzeća kroz proučavanje 23 članka<sup>39</sup> koji se sadržajem bave nekim aspektom poslovnog okruženja (atributi, sektori) i/ili motrenja poslovnog okruženja, a za zavisnu varijablu uzimaju uspješnost poslovanja poduzeća. Sva istraživanja osim jednog (koje se bavilo samo nefinancijskim mjerama) uključivala su financijske mjere uspješnosti. Samo pet istraživanja koristilo je pri tome objektivne financijske pokazatelje derivirane iz bilanca poduzeća, a 16 je formiralo pokazatelje uspješnosti prema percepcijama donositelja odluka, odnosno na temelju odgovora iz anketa. U jednom istraživanju (Zahra i Garvis, 2000, str. 479) rast prodaje mjereno je i objektivno i subjektivno, a rezultati su bili visoko korelirani ( $r = 0,87$ ,  $p < 0,001$ ), što upućuje na primjerenost uporabe oba pristupa u mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća. Taj argument dokazala su već i prethodna istraživanja (Dess i Robinson, 1984, str. 271), što objašnjava visoku zastupljenost mjera percepcije konstrukta uspješnosti poslovanja poduzeća u promatranim istraživanjima, u slučajevima nedostupnih objektivnih podataka. To se osobito odnosi na slučajeve kada se radi o manjim poduzećima koja nemaju obvezu javne objave bilanca, kao i poduzeća koja su u

<sup>39</sup> Analui i Karami (2002), Buble et al. (2003), Daft et al. (1988), Davies i Walters (2004), Desarbo, di Benedetto, Song i Sinha (2005), Elenkov (1997), Fahy (2002), Garg et al. (2003), Geletkanycz i Hambrick (1997), Hoque (2004), Kumar i Subramanian (1998), Luo i Park (2001), McCabe (1990), McLarney (2001), McNamara, Luce i Thompson (2002), Neill i Rose (2006), Sawyerr et al. (2003), Sawyerr et al. (2000), Sutcliffe i Weber (2005), Tan (2002), Tan i Litschert (1994), Ward, Duray, Leong i Sum (1995), Zahra i Garvis (2000).



sastavu holdinga ili neke multinacionalne kompanije pa se podaci konsolidiraju na razini kompanije i teško ih je kao posebne razaznati. U osam istraživanja autori su kombinirali percepcije finansijskih i nefinansijskih mjera uspješnosti, što ukazuje na uvođenje multidimenzionalnog pristupa uspješnosti poslovanja poduzeća. Osim razlučivanja na objektivne i subjektivne mjere, čini se važnim ukazati na još dvije često uočene dimenzije mjera uspješnosti poduzeća u promatranim istraživanjima. Kada se radi o subjektivnom mjerenju, vrlo često mjere se izražavaju u relativnom smislu i to u odnosu na konkurenciju, granu, najvažnijeg konkurenta, tako da se otkloni utjecaj startno lošijih ili boljih performansa pojedinih grupa poduzeća (s obzirom na granu poslovanja, veličinu poduzeća, oblik vlasništva). Dimenzija dinamičnosti primijećena je kod većine istraživanja bez obzira na to radi li se o objektivnim ili subjektivnim indikatorima uspješnosti poslovanja poduzeća. Naime, kod objektivnih podataka najčešće se uzimaju prosjeci pokazatelja kroz 2, 3 ili 5 godina, a statističkim postupcima otklanjaju se vrijednosti koje značajno odstupaju od regresijskog pravca. Kod mjerenja percepcija dinamičkim pristupom se pokušavaju otkloniti rezultati u pojedinim trenucima postojanja nekog poduzeća koji odskakuju od uobičajene situacije i time se pojačava statistička snaga dobivenih rezultata.

U nastavku poglavlja prikazat će se neki od najzastupljenijih indikatora prema podjeli na finansijske i nefinansijske.

#### **4.3.1. Finansijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća**

Finansijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća definiraju se kao mjere koje se izračunavaju na temelju monetarnih ekonomskih kategorija i izražene su u monetarnom obliku (Buble et al., 2003, str. 53). Većina takvih mjera proizlazi iz finansijskih izvješća.

Tipični su primjeri povrat na imovinu (eng. ROA – return on assets) i povrat na vlasnički kapital (eng. ROE – return on equity). U nazivniku ROA nalazi se računovodstvena vrijednost imovine poduzeća što znači da uzima u obzir interese i vlasnika i kreditora, za razliku od ROE, u čijem nazivniku se nalazi samo vlasnički dio kapitala te se na taj način uzimaju u obzir samo interesi vlasnika. Problem predstavlja i razlika koja nastaje između računovodstvene i tržišne vrijednosti imovine poduzeća te se smatra da oba pokazatelja reflektiraju računovodstvenu a ne ekonomsku uspješnost poduzeća. Pokazatelji kao što su realni rast tržišne vrijednosti

dionice, zarada po dionici (eng. EPS – earnings per share) i odnos cijena dionice/zarada (eng. P/E ratio) djelomično otklanjaju taj nedostatak. Ključno je, međutim, napomenuti da je hrvatsko tržište kapitala u početnoj fazi razvoja. Prvo, vrlo je mali broj poduzeća čijim se dionicama aktivno trguje na tržištu kapitala. Drugo, realni rast tržišne kapitalizacije još je vrlo volatilna i ne odražava nužno stvarne promjene u uspješnosti poslovanja. Primjerice, početkom 2007. godine dolazi do značajnog rasta cijena dionica pod pritiskom velike potražnje za oskudnim vrijednosnim papirima, a zbog transfera štednje građanstva iz bankarskog sektora na tržište kapitala.

Osim navedenog mora se naglasiti da oba pristupa mjerenju (računovodstvena i tržišna vrijednost) ne mogu adekvatno odgovoriti na pitanje o uspješnosti poduzeća. Sundać i Pulić (2001, str. 73) smatraju da je to stoga jer oba pristupa barataju samo informacijama o tijekovima kapitala, i tako previđaju ono što je danas presudno za poduzeće: stvaranje vrijednosti. U tom smislu novi načini mjerenja uspješnosti u budućnosti trebaju odražavati novostvorenu vrijednost, kao i potencijale onih koji novu vrijednost stvaraju, a to su zaposlenici i njihovo znanje.

Budući da informacijski sustavi koji daju podatke bazirane na stvaranju vrijednosti i onima koji je stvaraju, a da su ujedno i financijskog karaktera, još sustavno u poduzećima ne postoje, a tržište kapitala je tek u početnoj fazi razvoja, u ovoj se disertaciji preferiraju računovodstveni financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća. Među ostale važne financijske mjere uspješnosti poduzeća spadaju rast prodaje, profitna marža, dodana vrijednost po zaposlenom (djelomično otklanja nedostatke tradicionalnih financijskih pokazatelja) itd.

Kao tri temeljna nedostatka financijskih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća, Buble et al. (2003, str. 55-56) navode: (1) financijske mjere uspješnosti nisu dovoljne jer reflektiraju financijske rezultate odluka donesenih u prošlosti i ne pomažu razumjeti čimbenike koji su utjecali na uspješnost, (2) financijske mjere uspješnosti zaostaju i kasne u odnosu na potrebe donosilaca odluka, (3) financijske mjere uspješnosti podložne su postupcima kreativnog računovodstva što im značajno može umanjiti pouzdanost. U novije vrijeme razvijaju se mjere tijeka novca kao primjerice stabilnost tijeka novca, rast tijeka novca i raspoloživost novca. Tijek novca je rezultat transakcija poduzeća s trećim osobama ostvaren u određenom vremenskom razdoblju i nije podložan manipulacijama. Nasuprot tome, računovodstvenim principima je dopuštena redistribucija troškova među različitim poslovnim

razdobljima čime se mogu uvećavati ili smanjivati poslovni rezultati prema nekim specifičnim ciljevima.

S obzirom na navedeno, u istraživanju hrvatskih poduzeća smatra se opravdanim koristiti financijske mjere uspješnosti tako da se prikupljaju i objektivni i subjektivni pokazatelji te njihovom korelacijom utvrdi pouzdanost.

#### **4.3.2. Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća**

Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća definiraju se kao mjere koje se odnose na ne-monetarne kategorije i nisu izražene u monetarnom obliku (Buble et al., 2003, str. 56). Prve takve mjere odnosile su se na produktivnost rada i mjerenje fizičkog obujma proizvodnje. Danas one odražavaju ne samo uspješnost poslovanja putem sagledavanja rezultata/ishoda poslovanja, već i putem sagledavanja ključnih čimbenika uspjeha poduzeća kao što su kompetencije zaposlenih, istraživanje i razvoj, kvaliteta i učinkovitost proizvodnih procesa.

Rezultati poslovanja trebaju se razumijevati u kontekstu kako outputa tako i ishoda poslovanja, što se prije svega odnosi na sve učinke koji proizlaze iz prodaje proizvoda ili usluge. U tom smislu treba sagledavati zadovoljstvo kupaca, a zadovoljan je onaj kupac koji ponovo želi kupiti proizvod ili uslugu ili želi podijeliti iskustvo s drugima. Primjeri su mjera zadovoljstva kupaca postotak lojalnih kupaca, postotak izgubljenih kupaca u odnosu na prethodnu godinu, povezane prodaje, broj novih kupaca i slično. Implementacija suvremenih tehnologija i sustava za upravljanje odnosima s kupcima (CRM) omogućuje prikupljanje takvih podataka i jednostavno izračunavanje nefinancijskih mjera u realnom vremenu, što je pogodno za pravodobno donošenje poslovnih odluka. Zadovoljni zaposlenici također se mogu smatrati ishodom, a mjere koje se na to odnose su indeks stabilnosti, fluktuacija, produktivnost rada. Zadovoljni poslovni partneri mjere se stabilnošću dobavljača, brojem partnerstava s dobavljačima. Jednim od ishoda poslovanja smatra se i imidž poduzeća koji se mjeri brojem pozitivnih pojavljivanja u medijima.

Nefinancijske mjere ključnih čimbenika uspjeha smatraju se mjerama optimizma jer (1) odražavaju sastavnice koje čine rast i razvoj poduzeća i (2) orijentirane su prema budućnosti (Buble et al., 2003, str. 57). Kompetencije zaposlenika mjere se pokazateljima kao što su primjerice promjene u kvalifikacijskoj strukturi, promjene u obrazovnoj strukturi, prosječan broj formalnih treninga i

edukacija. Istraživanje i razvoj ocjenjuje se indikatorima kao što su na primjer broj novih proizvoda, vrijeme potrebno za razvoj nove generacije proizvoda, odnos standardnih i jedinstvenih dijelova u proizvodu. Učinkovitost proizvodnog procesa mjeri se primjerice brojem neplaniranih zastoja u proizvodnji, prosječnim trajanjem prekida proizvodnje, prosječnim vremenom potrebnim za prilagodbu strojeva. Kvaliteta se mjeri postotkom kvalitetnih proizvoda, postotkom proizvoda koji iziskuju doradu, brojem plaćenih jamstava.

Temeljni nedostatak nefinancijskih mjera uspješnosti za primjenu na istraživanje u ovoj disertaciji je parcijalan pristup pojedinih mjera. Naime, heterogenost uzorka iziskuje univerzalnu upotrebljivost pojedine mjere bez obzira na granu poslovanja, veličinu poduzeća. U proučavanim primjerima istraživanja (cf. str. 116) u svim slučajevima (8 istraživanja) u kojima su se osim financijskih koristile i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća, radilo se o mjerenju zadovoljstva kupaca kao varijable koja neposredno i snažno utječe na postizanje temeljnih ciljeva poduzeća, kratkoročno profitabilnosti, a dugoročno razvoja, čime se implicitno potvrđuje i zadovoljavanje ostalih uključenih sudionika.

Konačno, na ovom mjestu se smatra prikladnim prikazati najnovije trendove u mjerenju uspješnosti poduzeća u svijetu, koje će se odraziti u skoroj budućnosti i na procese upravljanja poduzećima u Hrvatskoj. Naime, već je naglašena važnost integralnih informacijsko-komunikacijskih platformi za upravljanje korporacijskom uspješnošću (CPM). Integrirani sustav koji nadilazi podjele na financijske i nefinancijske mjere uspješnosti posljedica je evolucije mjerenja uspješnosti, od tradicionalne, preko uravnotežene do CPM-a. Promjene u sustavima mjerenja uspješnosti usporedno se prikazuju u sljedećoj tablici.

Tablica 5 **Evolutivni modeli mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća**

| <b>Promjene</b>       | <b>Tradicionalno mjerjenje</b> | <b>Uravnoteženo mjerjenje</b> | <b>Upravljanje korporacijskom uspješnošću - CPM</b>  |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Fokus</b>          | Interni                        | Interni i eksterni            | Potrebe relevantnih <i>stakeholdera</i>  |
| <b>Dimenzije</b>      | Jedna dimenzija                | Više dimenzija                | Manje naglaska na dimenzijama, više naglaska na pretpostavkama i vezama kroz različite dimenzije; Empirijsko testiranje pretpostavki i propitivanje mapa uspjeha |
| <b>Pogonske snage</b> | Troškovi                       | Inovacije i učenje            | Unaprjeđenje procesnih sposobnosti kroz razvoj odgovarajućih resursa   |



|                        |                   |                                   |   |
|------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|
| <b>Mete</b>            | Financijske       | Financijske i nefinancijske       | Komparativne – eksterne i u odnosu na konkurenciju                              |
| <b>Željene koristi</b> | Kontrola troškova | Iskazivanje strateškog usmjerenja | Održivo unaprjeđenje uspješnosti kroz fokusirano unaprjeđenje poslovnih procesa |

Izvor: Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), str. 20.

Iz Tablice 5 vidljivo je da je osim samoga mjerenja financijskih i nefinancijskih ishoda unutar poduzeća, neophodno je ishode eksterno valorizirati i staviti ih u relaciju s ishodima konkurenata. Osim toga, prema Priceu i Bohneru (2007, str. 30) često proces upravljanja uspješnošću ne daje zadovoljavajuće rezultate jer se «ne mjeri prava stvar». U sljedećoj tablici prikazani su neki primjeri fokusa i načina mjerenja naoko istih pojava i procesa, ali s bitno različitim rezultatima.

Tablica 6 **Tranzicija u fokusu i načinu mjerenja uspješnosti poduzeća**

|                        |     |                                 |
|------------------------|-----|---------------------------------|
| Rast                   | Vs. | Profitabilnost                  |
| Broj kupaca            | Vs. | Zadovoljstvo kupaca             |
| Pohađani trening       | Vs. | Rezultati treninga              |
| Mjesečno               | Vs. | Kontinuirano                    |
| Uspoređivanje s planom | Vs. | Uspoređivanje s prošlom godinom |
| Individualno           | Vs. | Timski                          |

Izvor: Prilagodila autorica prema Price, D. A., Bohner, C. (2007). Taking scorecards beyond theory. *Bank Accounting & Finance*, 20(3), str. 30.

Tranzicija prikazana u Tablici 6 se sastoji u prijelazu s pristupa inputa (što je jednostavnije za mjeriti) na pristup ishoda, kao od statičkog pristupa prema dinamičkom. Suvremeni sustavi upravljanja korporacijskom uspješnošću – CPM omogućuju provođenje redefiniranog pristupa uspješnosti. Takvi sustavi, iako još uvijek relativno skupi, omogućit će donosiocima odluka u skoroj budućnosti praćenje i komparaciju u realnom vremenu velikog broja financijskih i nefinancijskih mjera uspješnosti poduzeća. U budućnosti to će omogućiti transparentnost u prikazivanju kvalitete poslovanja pojedinog poduzeća, lakše donošenje odluka investitorima, kao i u konačnici efikasniju alokaciju resursa i pomicanje granica proizvodnih mogućnosti ekonomija.

#### 4.4. VEZA IZMEĐU MOTRENJA POSLOVNOG OKRUŽENJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

Postojanje veze između motrenja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća proučavano je u više empirijskih istraživanja. Rezultati su pokazali da proces motrenja, njegova kvaliteta i kvantiteta, utječu pozitivno na uspješnost poduzeća.

U istraživanju 81 poduzeća metodom proučavanja i ocjenjivanja detaljnih studija slučajeva, Miller i Friesen (1977) su ih kategorizirali u deset prototipova. Šest prototipova odnosi se na uspješna poduzeća a četiri na neuspješna. Istraživanje je pokazalo da je najvažniji čimbenik razdvajanja poduzeća na uspješne i neuspješne čimbenik nazvan "inteligencija-racionalnost" (inteligencija u ovom smislu značila bi i prikupljanje informacija, odnosno "obavještajna" služba poduzeća). Sastavljen je od motrenja poslovnog okruženja, kontrole, komunikacija, adaptibilnosti, analitike, integracije, složenosti i iskustva u grani poslovanja i objašnjava 55% varijance (Miller i Friesen, 1977, str. 261). Sva poduzeća koja su klasificirana u uspješna, osim jednog, imaju aktivnost motrenja poslovnog okruženja ocijenjenu kao "izražena" ili "upravljana", dok je u neuspješnih ocijenjena kao "slaba".

Istraživanje (Newgren, Rasher i LaRoe, 1984, str. 352) provedeno usporedbom 28 poduzeća koja provode aktivnost motrenja poslovnog okruženja i 22 koja ne provode, tijekom petogodišnjeg razdoblja, pokazalo je značajno veću uspješnost onih poduzeća koja skeniraju. Uspješnost je mjerena pokazateljima vezanim na kretanje tržišne vrijednosti poduzeća (odnos cijena dionice/zarada – P/E, podijeljen s P/E industrijske grane da se uklone granski efekti). Prosječna godišnja uspješnost onih poduzeća koja skeniraju bila je kroz cijelo razdoblje bolja nego poduzeća koja ne skeniraju. Zaključak je da motrenje poslovnog okruženja i njegova procjena pozitivno utječu na uspješnost poduzeća. Iako se većina istraživanja koja obrađuju utjecaj poslovnog okruženja i motrenja poslovnog okruženja na uspješnost poduzeća odnosi na srednja i velika poduzeća, Dollinger (1984) je dokazao da skeniranje pridonosi i malim poduzećima. Istraživanje na uzorku od 82 mala poduzeća (Newgren, Rasher i LaRoe, 1984, str. 351) pokazuje da intenzivne aktivnosti premošćivanja granica poduzeća ("boundary spanning") značajno utječu na financijsku uspješnost poduzeća. Također je dokazao da se navedeni odnos pojačava uz pomoć sposobnosti procesiranja informacija.

Koristeći Porterovu (1985) tipologiju strategija (diferencijacije proizvoda, niskih troškova i fokusiranja na niše), West (1990) je proučavao odnos između skeniranja i strategija poduzeća s jedne strane i uspješnosti poduzeća s druge strane. Istraživanje je obuhvatilo 65 poduzeća iz ugostiteljstva u četverogodišnjem razdoblju. Rezultati su pokazali da skeniranje i strategija imaju značajno izražen utjecaj na financijske rezultate poduzeća (povrat na imovinu i povrat na prodaju). Uspješna poduzeća sa strategijama diferencijacije i niskih troškova značajno su više bila angažirana u procesu motrenja poslovnog okruženja nego neuspješna poduzeća u navedene dvije strateške grupe.

U već spomenutom istraživanju motrenja poslovnog okruženja Daft et al. (1988) uočeno je da donositelji odluka uspješnijih poduzeća (mjereno povratom na imovinu – ROA) povećavaju frekvenciju, intenzitet i širinu skeniranja kako se povećava neizvjesnost poslovnog okruženja.

U istraživanju skeniranja i uspješnosti poduzeća na listi 500 najvećih u SAD-u iz časopisa Fortune, Subramanian et al. (1993) dokazali su postojanje veze između uspješnosti (mjereno rastom i profitabilnošću) i naprednih sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Empirijski podaci pokazali su da poduzeća koja koriste napredne sustave za skeniranje događaja u poslovnom okruženju ostvaruju veći rast i profitabilnost od onih poduzeća koja takve sustave ne posjeduju.

Isti autor vodio je još jedno istraživanje (Subramanian i Kumar, 1994) na uzorku više od 600 bolnica. Rezultati su pokazali da bolnice koje koriste sofisticirane sustave za motrenje poslovnog okruženja postižu značajno veću uspješnost od onih koje koriste manje napredne ili osnovne sustave. Isto tako bolnice s boljim skeniranjem okruženja imaju bolju sposobnost stjecanja informacija i bolju sposobnost korištenja informacija u procesu strateškog planiranja.

Informacije koje proizlaze iz procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća sve se više koriste kao pokretač procesa strateškog planiranja u većini razvijenih zemalja. Iz prethodnog izlaganja vidljivo je da rezultati istraživanja upućuju na vezu skeniranja poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća. No skeniranje u užem smislu, kao proces stjecanja informacija o poslovnom okruženju, nije dovoljno za uspješnost. Nužno je da se output skeniranja djelotvorno koristi u procesu strateškog planiranja, da potiče komunikaciju i raspravu u poduzeću o važnim pitanjima, i to orijentirano na budućnost (Choo, 2001, str. 9).

Sustavno motrenje poslovnog okruženja je proces koji se odvija prema određenom uzorku. Naime, postoji evolucijski put kroz koji prolazi poduzeće koje neprekidno unaprjeđuje svoj pristup poslovnom okruženju kroz proces motrenja okruženja. Proučavajući ponašanje 187 poduzeća u procesima motrenja poslovnog okruženja, Jain (1984, str. 118) je razvio evolucijsku tipologiju skeniranja okruženja, koja se prihvaća kao metodološko polazište za razgraničavanje stupnja interakcije poduzeća s poslovnim okruženjem u ovoj disertaciji.

Model razvoja procesa motrenja poslovnog okruženja odvija se kroz četiri faze koje slijede jedna za drugom. Kako poduzeće unaprjeđuje svoj sustav motrenja poslovnog okruženja i kako prelazi iz jedne faze u drugu, tako dolazi do značajnih i primjetnih poboljšanja u prikupljanju informacija i u korištenju prikupljenih informacija u procesu strateškog planiranja i formulacija strategija poduzeća. Motrenje poslovnog okruženja nekog poduzeća nalazi se u jednoj od četiri evolucijske faze: (1) primitivno motrenje, (2) *ad hoc* motrenje, (3) reaktivno motrenje i (4) proaktivno motrenje. Većina sustava motrenja u trenutku svog nastanka bila je u stadiju primitivnog motrenja, i razvijali su se od faze do faze, sve do proaktivnog motrenja koje predstavlja najsofisticiraniji stadij skeniranja poslovnog okruženja i najviši stupanj interakcije između poduzeća i poslovnog okruženja. U sljedećoj tablici prikazane su osnovne značajke četiri navedena evolutivna modela motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

Tablica 7 **Faze u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja**

| Faza 1  | Faza 2  | Faza 3   | Faza 4  |
|---|---|--|---|
| Primitivno  | <i>Ad hoc</i>   | Reaktivno  | Proaktivno  |
| Jednostavno suočavanje s poslovnim okruženjem           | Paze na mogući utjecaj poslovnog okruženja                                      | Bave se poslovnim okruženjem da bi zaštitili budućnost                                 | Predviđaju poslovno okruženje za željenu budućnost  |
| Izloženost informacijama bez svrhe i bez ulaganja truda | Nema aktivnog traženja<br>Biti osjetljiv na informacije o specifičnim pitanjima | Uloženi napor je nestrukturiran i slučajan<br>Prikupljanje manje određenih informacija | Strukturiran, promišljen i hotimičan napor<br>Prikupljanje određenih informacija<br>Unaprijed određena metodologija |
| Skeniranje bez poriva                                   | → Skeniranje da se potakne razumijevanje specifičnih događaja                   | → Skeniranje da se prikladno odgovori na tržišta i konkurenciju                        | → Strateško skeniranje u potrazi za konkurentskom prednošću   |

Izvor: Jain, S. C. (1984). Environmental scanning in U.S. corporations. Long Range Planning, 17(2), str. 118.



Prva značajka opisuje stav poduzeća prema okruženju koji proizlazi iz percepcije poduzeća o važnosti utjecaja poslovnog okruženja na funkcioniranje poduzeća. Druga značajka opisuje proces skeniranja, a treća objašnjava ulogu skeniranja poslovnog okruženja u strateškom upravljanju u poduzeću.

Od ukupnog broja istraživanih poduzeća (186), indikativno je da je Jain (1984, str. 118) utvrdio da je samo njih 14 (7,5%) proaktivno u motrenju poslovnog okruženja, a 128 (69%) poduzeća ima primitivne ili *ad hoc* sustave motrenja. To implicira važnost izgradnje i implementacije modela višeg stupnja interakcije između poduzeća i poslovnog okruženja koji vodi poboljšanju uspješnosti poduzeća.

U nastavku će biti detaljnije prikazani pojedini modeli motrenja poslovnog okruženja, s naznakom mogućeg razvoja petog modela – interaktivnog motrenja poslovnog okruženja.

#### **4.4.1. Primitivno motrenje poslovnog okruženja**

Prva faza u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja prikazuje situaciju u kojoj poduzeće uzima poslovno okruženje kao nešto neizbježno i slučajno. Poduzeće smatra da se ništa u odnosu na poslovno okruženje ne može poduzeti, nego se mora samo prihvatiti svaki utjecaj već kako dolazi iz poslovnog okruženja prema poduzeću. Donositelji odluka izloženi su informacijama, i to onim više i onim manje važnim za strategiju poduzeća. Nikakav napor se, međutim, ne poduzima da bi se uspjelo takve informacije međusobno diferencirati. Ne razlučuju se strateški važne informacije, pa shodno tome nema niti njihovog sustavnog korištenja u donošenju važnih odluka. U tom slučaju može se reći da se skeniranje poslovnog okruženja događa tako reći samo od sebe, a da mu donositelji odluka ne pridaju nikakvu pozornost.

Pretpostavka je da ovakav model skeniranja poslovnog okruženja, ako se još događa i u uvjetima visoke strateške neizvjesnosti okruženja, značajno umanjuje mogućnosti poduzeća za uspješno poslovanje i dovodi u pitanje njegov opstanak. Pretpostavlja se da se u tom slučaju radi o poduzećima s najnižim razinama uspješnosti. U uvjetima niske neizvjesnosti poslovnog okruženja radi se i dalje o relativno neuspješnim poduzećima, ali ona zbog obilježja poslovnog okruženja koja im idu u prilog nisu egzistencijalno ugrožena.

#### **4.4.2. *Ad hoc* motrenje poslovnog okruženja**

Kada dođe do prijelaza u drugu, *ad hoc*, fazu evolucije sustava motrenja poslovnog okruženja u nekom poduzeću, znači da je došlo do određenih poboljšanja. Ona se ponajprije odnose na situaciju da donositelji odluka u poduzećima koja se nalaze u drugoj fazi identificiraju nekoliko područja koja smatraju važnima i drže da ih treba pažljivo motriti. To još uvijek nije nikakav formalni sustav skeniranja poslovnog okruženja. Isto tako u tom slučaju nije poduzeta nikakva inicijativa da bi se uopće skeniralo poslovno okruženje poduzeća. To što su donositelji odluka postali osjetljivi na informacije iz nekih područja ne znači da se takve informacije stavljaju u funkciju i odnos s donošenjem važnih odluka u poduzeću. Ova faza razvoja sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća tipično se odnosi na one subjekte koji tradicionalno relativno dobro posluju. Donositelji odluka su na dnevnoj bazi preokupirani operativnim događanjima u poduzeću i često nemaju vremena razmišljati dugoročno, strateški, jer ionako je godinama sve već slično. Najčešće se radi o relativno niskoj neizvjesnosti poslovnog okruženja, koja uz takav nerazvijeni sustav motrenja poslovnog okruženja postiže pozitivne rezultate, ali takva uspješnost je zapravo relativno niska.

Pretpostavlja se da će poduzeća klasificirana prema obilježjima motrenja u ovu skupinu biti nisko na kontinuumu neizvjesnosti poslovnog okruženja, a srednje na kontinuumu uspješnosti poslovanja.

#### **4.4.3. Reaktivno motrenje poslovnog okruženja**

Kada se sustav motrenja poslovnog okruženja nekog poduzeća okarakterizira da je došao u treću evolucijsku fazu, to znači da se skeniranje u poduzeću počinje smatrati važnom aktivnosti. Poduzimaju se napori da se motri poslovno okruženje i da se traže informacije iz različitih područja. Donositelji odluka u potpunosti prepoznaju značaj poslovnog okruženja. No način na koji se bave skeniranjem poslovnog okruženja više je "amaterski", neplaniran i nestrukturiran. Sve u poslovnom okruženju čini se važnim pa poduzeće biva preplavljeno informacijama. Neke od skeniranih informacija neće se niti pogledati, neke će se analizirati, razumjeti i pohraniti. Čim vodeće poduzeće poduzme strateški pomak prouzročen promjenom iz okruženja,

poduzeće koje karakterizira reaktivno motrenje brzo će biti u stanju reagirati i slijediti vodećega. Takvo poduzeće razumije probleme i mogućnosti koje donosi budućnost, ali donositelji odluka nisu spremni prvi poduzeti aktivne korake da bi se takvo razumijevanje poslovnog okruženja pretvorilo u stratešku prednost. Ono čeka da vodeće poduzeće prvo učini pomake.

Pretpostavlja se da takve karakteristike procesa motrenja i stupnja međusobnog odnosa između poduzeća i okruženja rezultiraju relativno boljom uspješnošću poduzeća no prethodna dva tipa. U uvjetima više neizvjesnosti poslovnog okruženja uspješnost takvog poduzeća bit će lošija u odnosu na situaciju niže neizvjesnosti, a iste tipologije motrenja.

#### **4.4.4. Proaktivno motrenje poslovnog okruženja**

Poduzeće četvrte faze odlučno i revno prakticira motrenje poslovnog okruženja. Pažljivo pregledavanje poslovnog okruženja omogućuje da se napor motrenja fokusira na specifičnija područja koja su za poduzeće ključna. Posvećuje se vrijeme utvrđivanju prikladne metodologije motrenja poslovnog okruženja, diseminiranju prikupljenih informacija, ali i njihovom korištenju prilikom procesa strateškog planiranja i formulacije strategija. Jedno od temeljnih obilježja četvrte faze je razlika između mikro i makroskeniranja. Mikroskeniranje znači da su svi sudionici aktivnosti premošćivanja granica poduzeća ("boundary spanners") aktivno i ciljno uključeni u skeniranje poslovnog okruženja, primjerice prodajno osoblje. Makroskeniranje važno je za poduzeće kao cjelinu pa se provodi na najvišoj razini donošenja odluka. Bitno je naglasiti da su mikro i makro skeniranje komplementarne aktivnosti koje moraju biti zajednički orkestrirane i moraju se međusobno nadopunjavati, a ne preklapati ili gubiti u komunikacijskim kanalima. Proaktivno poduzeće tako putem skeniranja i uporabe rezultata skeniranja može predvidjeti poslovno okruženje i iskorištavati prilike koje se nude, a prijetnje ili na vrijeme izbjegavati ili ih pretvarati u prilike.

Pretpostavlja se da će ova skupina poduzeća biti najuspješnija bez obzira na razinu neizvjesnosti u poslovnom okruženju, no njihov relativni udio trebao bi biti najveći u uvjetima poslovanja u okruženju koje karakterizira visoka razina strateške neizvjesnosti.

U uvjetima suvremenih sustava poslovne inteligencije može se nazrijeti začetak pete faze evolucije sustava za motrenje poslovnog okruženja poduzeća koja se može nazvati interaktivnom. Zbog mogućnosti koje pruža informacijsko-komunikacijska tehnologija kao spektar mnogih načina kako se mogu "izravno usisavati" goleme količine signala iz poslovnog okruženja u sustav poslovne inteligencije, obrađivati i interpretirati, poduzeća će moći kreirati svoja poslovna okruženja za budućnost kakvu sami zamisle. Napor koji će se ulagati i dalje je strukturiran, ali uz pomoć novih koncepata kao što je rudarenje podataka, umjetna inteligencija, uspostavljanje kompliciranih i skrivenih veza među podacima iz okruženja uz pomoć statističkih i matematičkih algoritama neće predstavljati značajan tehnički problem. Zapreka širem uvođenju navedenih alata u svakodnevnu uporabu u poduzeća zasad su veliki troškovi nabavke, održavanja i permanentne edukacije za takve sustave. Međutim, zbog jednostavne i jeftine replikacije tih proizvoda valja očekivati daljnji pad njihove cijene te će uvođenje takvih sistema postati nužno za održanje konkurentskih sposobnosti.



## 5. GLAVNA OBILJEŽJA POSLOVNOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ekonomski rast i stvaranje novog zapošljavanja u 21. stoljeću koje obilježavaju uvjeti koji se stalno mijenjaju temeljna su preokupacija svih sudionika u ekonomskim procesima: od menadžera poduzeća do predsjednika vlada nacionalnih ekonomija. Ekonomski razvoj, osobito u okviru europskoga konteksta, relativno je spor i stagnantan, a nezaposlenost je uporan problem broj jedan u suvremenim društvima. Koncept poduzetničke ekonomije pojavljuje se kao model koji daje bolje razvojne mogućnosti u odnosu na do danas prevladavajući koncept upravljane ekonomije (Audretsch i Thurik, 2001, str. 268). Broj istraživačkih radova koji se bave temom poduzetništva, čija se uloga u modernoj ekonomiji stalno preispituje, svakodnevno raste. Mnogi istraživači impliciraju (cf. Audretsch i Thurik, 2001, Zahra, 1999, McMillan i Woodruff, 2002) da su poduzetnici najbolji zamašnjak ekonomskog rasta i zapošljavanja. Stoga postaje nužnost da dobiju istaknutiju ulogu u svakoj ekonomiji. Shvaćanje poduzetnika ne odnosi se samo na njih kao pojedince nego i na vođe – lidere u kompanijama koji promoviraju preuzimanje rizika i inovativnost (Dess i Picken, 2000, str. 18-33). Procesi koji omogućuju stvaranje takvih uloga su globalizacija i revolucija informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

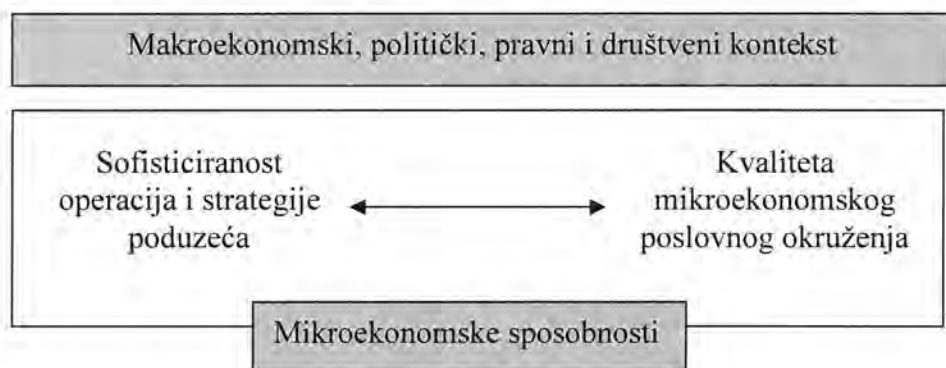
Da bi poduzeća održala globalnu konkurentnost, ona moraju postati fleksibilnija i znanjem intenzivna. Radno-intenzivne djelatnosti sele se u one dijelove svijeta gdje su nadnice značajno niže. Čimbenik koji tome pridonosi je liberalizacija trgovine i niži transportni troškovi. Prema Sundaću et al. (1997, str. 66) fleksibilnost i adaptibilnost predstavljaju komparativne prednosti koje proizvode menadžeri svojim znanjem, i stoga imaju nematerijalni proizvedeni karakter. Kreativnost čovjeka smatraju preduvjetom stvaranja fleksibilnog i adaptibilnog poduzeća. Pod fleksibilnošću poduzeća (Sundać et al., 1997, str. 70) smatraju sposobnost reakcije poduzeća na novonastale promjene iz okruženja, odnosno unutrašnja sposobnost poduzeća tj. njegovog menadžmenta. S druge strane pod adaptibilnošću (Sundać et al., 1997, str. 71) smatraju sposobnost prilagodbe poduzeća kao ekonomskog sustava prema drugim ekonomskim sustavima. Sa stajališta fleksibilnosti onda je poduzeće prilagodljiv ekonomski sustav, a sa stajališta adaptibilnosti poduzeće je prilagodljiv podsustav viših ekonomskih i društvenih sustava. Takav pristup odražava koncept

poduzeća kao otvorenog sustava koji je u stalnim interakcijama sa svojim poslovnim okruženjem (cf. str. 19).

Rastući interes za poduzetništvo kao područje znanstvenih istraživanja rezultirao je boljim razumijevanjem poduzetničkog uspjeha – njegovog procesa, konteksta i ishoda (Aldrich i Martinez, 2001, str. 42). Prateći temu ovoga rada, poseban interes je posvećen kontekstu, tj. razvoju sofisticiranije “taksonomije snaga okruženja na različitim razinama analize koja ima utjecaja na poduzetništvo” (Aldrich i Martinez, 2001, str. 41). Evolutivni pristup objašnjava da su proces i kontekst u odnosu i međudjelovanju u beskonačnost. Stoga je važno bolje razumjeti taj odnos.

Ekonomski i društveni ishodi u svakoj nacionalnoj ekonomiji uvelike su pod utjecajem uvjeta koji oblikuju poslovno okruženje unutar kojeg djeluju poduzeća. Promjene u poslovnom okruženju i prilagodbe mikroekonomske strukture društva tim promjenama postaju determinante ekonomskog uspjeha i poduzeća i nacionalnih ekonomija. Svi sektori poslovnog okruženja podložni su rapidnim promjenama: političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki.

Kao što je već u poglavlju 3.2. navedeno (cf. str. 57), jedna od perspektiva analize poslovnog okruženja poduzeća je razina pojedine nacionalne ekonomije. Upravo to je predmet interesa u ovom poglavlju disertacije. U tom smislu proučavanje kvalitete poslovnog okruženja neke nacionalne ekonomije u literaturi usko se veže uz istraživanje konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Odmah se mora napomenuti da se čimbenici koji utječu na konkurentnost nacionalnih ekonomija mogu kategorizirati u dvije skupine: (1) čimbenici koji proizlaze iz kvalitete unutarnjeg funkcioniranja mikroekonomskih subjekata i (2) čimbenici koji proizlaze iz kvalitete poslovnog okruženja u nekoj nacionalnoj ekonomiji. Navedena podjela proizlazi iz Porterovog modela konkurentnosti nacionalnih ekonomija prikazanog sljedećom shemom:



Izvor: Lopez-Claros, A., Porter, M. E., Sala-i-Martin, X., Schwab, K. (2006). *The global competitiveness report 2006-2007: Creating an improved business environment*. Geneva: World Economic Forum, str. 53.

Iako se među kontekstualnim čimbenicima ovdje eksplicite ne pojavljuje tehnološko poslovno okruženje, varijable koje čine navedeni model u značajnoj mjeri sadrže i tehnološke čimbenike (Lopez-Claros et al., 2006, str. 63). U istraživanju koje slijedi u ovom poglavlju, sukladno polaznoj strukturi udaljenog poslovnog okruženja, varijable tehnološkog okruženja čine jedan od četiri elementarna dijela modela utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost nacionalne ekonomije.

Rezultati istraživanja WEF-a (Lopez-Claros et al., 2006, str. 65) ukazuju na mnogo veći značaj faktora iz poslovnog okruženja (regresijski čimbenik koji ujedno čini i ponder čimbenika poslovnog okruženja iznosi 0,834) u odnosu na korporativne čimbenike (regresijski čimbenik koji ujedno čini i ponder korporativnih čimbenika iznosi 0,166).

Takvi rezultati upućuju na ispravnost fokusiranja ovog poglavlja disertacije na poslovno okruženje kao nezavisnu varijablu i uspješnost nacionalne ekonomije (mjerena bruto domaćim proizvodom po stanovniku prema paritetu kupovne moći – GDP p/c PPP) kao zavisnu varijablu.

Uvodno je još uputno naglasiti na neke kontroverze i suprotstavljanja znanstvenika oko koncepta konkurentnosti i oko metoda mjerenja konkurentnosti.

Značaj koncepta konkurentnosti u posljednjih deset godina vidljiv je kroz sve veću produkciju različitih indeksa konkurentnosti nacionalnih ekonomija od kojih su dva najpoznatija već spomenutih institucija WEF i IMD (cf. str. 59). No u krugovima ekonomista može se govoriti o dva različita koncepta konkurentnosti (Thompson, 2004a, str. 197): (1) uža definicija koja se odnosi na troškovne uvjete u nacionalnoj

ekonomiji, koji su određeni tečajevima valuta i (2) šira definicija, relativno neodređenija, koja sadrži u sebi institucionalne i sistemske uvjete pojedine nacionalne ekonomije, kao što su političko-pravni i ostali čimbenici koji uokviruju i čine poslovna okruženja pojedinih nacionalnih ekonomija. U praktičnom smislu, za donositelje odluka, nacionalna konkurentnost odnosi se na mješavinu oba pristupa. Rezultati istraživanja Thompsona u Hong Kongu (2004a, str. 211), međutim, ukazuju na četverostruko veću eksplanatornu snagu institucionalnih faktora u odnosu na troškovne faktore a vezano na promjene u konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Upravo takvu, empirijski dokazano, za nacionalnu ekonomiju značajnu, konceptualizaciju konkurentnosti kritizira poznati američki ekonomist Krugman (1994, str. 44). Tvrdi da je "konkurentnost" riječ bez značenja kada se aplicira na nacionalne ekonomije. Opsesija konkurentnošću je koliko pogrešna toliko i opasna. Krugmanova kritika, međutim, polazi od pogrešnih teorijskih pretpostavki, a to je potpuna konkurencija, učinkovita tržišta, homogeni proizvodi, slobodna trgovina i slično. U uvjetima nesavršenih tržišta, kakva u suvremenim ekonomijama prevladavaju, upravo postoji polazna osnova za diferencijaciju konkurentskih sposobnosti pojedinih nacionalnih ekonomija (Lall, 2001, str. 1504). Tako Lall (2001, str. 1505) smatra da analiza konkurentnosti može poslužiti za prevladavanje tržišnih nedostataka koji onemogućavaju realizaciju dinamičkih komparativnih i kompetitivnih prednosti. Analizom konkurentnosti integriraju se mnogobrojne grane ekonomske analize koje se odnose na područja kao što su formacija fizičkog i ljudskog kapitala, inovacije i njihova difuzija, financiranje rizika, politika konkurencije, mobilnost, klasteri i slično. Ako se takva integracija učini na dobar način, temeljeno na relevantnom teorijskom okviru, koristeći prikladne metode empirijske analize, onda rezultati istraživanja konkurentnosti mogu biti bitno sredstvo oblikovanja različitih politika u nacionalnoj ekonomiji.

Iako je popularnost pokazatelja konkurentnosti nacionalnih ekonomija svake godine sve veća, što se odražava u velikom medijskom prostoru koji takve analize dobivaju, u interesu vlada nacionalnih ekonomija, u korištenju podataka i rezultata takvih analiza u znanstvenim radovima (Nardo et al, 2005, str. 9), ipak treba ukazati i na kritike koje su upućene iz dijela akademske zajednice, osobito u vezi s metodologijom.

Usporedba nacionalnih ekonomija i njihovo rangiranje najčešće se obavljaju metodom kompozitnih indikatora, pri čemu se veći broj različitih varijabla



standardizira, ponderira i agregira u jedinstveni indeks, kojim se zemlje dovode međusobno u odnos. Iako ne dovodi u pitanje korisnost korištenja takve metodologije, Freudenberg (2003, str. 7-13) upozorava na mnoga ograničenja koja valja imati na umu pri statističkoj obradi i interpretaciji kompozitnih indikatora nacionalnih ekonomija. U praksi je izuzetno teško integrirati individualne varijable na način koji bi točno odražavao ekonomsku stvarnost. Često (kao i u slučaju konkurentnosti, ali i nacionalnog poslovnog okruženja) ne postoji jednoznačna definicija i općeprihvaćeni teorijski okvir koji čini osnovu za selekciju i ponderiranje varijabli. Teorijske osnove za većinu kompozitnih indikatora još uvijek su veoma nerazvijene (Freudenberg, 2003, str. 8). Iako su kompozitni indikatori vrlo pogodni za usporedbu ekonomskih rezultata nacionalnih ekonomija, oni ne mogu prikazati kompleksne međuodnose varijabla koje ih sačinjavaju. Iskazani kao jednostavan prosjek mnoštva varijabla, implicitno podrazumijevaju supstitutivnost među komponentama od kojih se sastoje, primjerice bolja cestovna infrastruktura može nadoknaditi nedostatke lošije lučke infrastrukture, što nije točno. To znači da je kod interpretacije nužno ići i u dezagregaciju sintetičkog indikatora te raditi analizu na razini pojedinih elemenata.

Slijedeći tu logiku, u prvom potpoglavlju formulirat će se kompozitni indeks poslovnog okruženja, na temelju podataka za 110 nacionalnih ekonomija. Statistički će se testirati signifikantnost odnosa tako formiranog kompozitnog indikatora kao nezavisne varijable – mjeritelja poslovnog okruženja i GDP p/c PPP kao zavisne varijable – mjeritelja uspješnosti nacionalne ekonomije. U drugom će se potpoglavlju dezagregirati indeks na njegove podindekse i elementarne varijable i to u razdoblju od tri godine, da bi se detaljnije opisali pojedini segmenti i dinamika poslovnog okruženja Hrvatske. U trećem potpoglavlju uspoređit će se indeksi, subindeksi i elementarne varijable Hrvatske i zemalja centralnoistočne (CEE – eng. *Central Eastern European*) i jugoistočne Europe (SEE - eng. *South Eastern European*).

Najvećim problemom u kreiranju kompozitnih indikatora Freudenberg (2003, str. 8) smatra nedostatak podataka. Među ostalim to se odnosi na sljedeće dimenzije podataka (Nardo et al., 2005, str. 13): relevantnost, analitičku utemeljenost, pravodobnost, dostupnost, pokrivenost po zemljama. Budući da je izražen nedostatak međunarodno usporedivih kvantitativnih podataka (tzv. “čvrsti” podaci koje prikupljaju statističke institucije), često se pri kreiranju kompozitnih indikatora koriste kvalitativni podaci prikupljeni anketama (tzv. “meki” podaci koji mjere percepcije donosilaca odluka) što predstavlja dodatan izvor nepouzdanosti. Razina mjerenja

(nacionalna ekonomija) također sama po sebi predstavlja problem koji se očituje kroz dvije dimenzije (Freudenberg, 2001, str. 9). Prva se odnosi na veličinu nacionalnih ekonomija, jer usporedba velikih i malih zemalja može navoditi na pogrešne zaključke. Naime, male su zemlje u odnosu na velike suočene s različitim problemima, a to se ponajprije odnosi na mogućnosti ostvarivanja ekonomije obujma. Druga dimenzija odnosi se na nemogućnost kompozitnih indikatora da odražavaju unutrašnje razlike i ponekad značajne varijacije u učinkovitosti regija unutar jedne zemlje. Primjerice, Karaman Aksentijević i Denona Bogović (2001, str. 68) napominju da u Hrvatskoj postoji velika prostorna i regionalna diferenciranost, te dugoročna neravnomjernost regionalnog razvoja. To uzrokuje posljedice u smislu rapidnog smanjenja i populacijskog pražnjenja manje razvijenih područja, radi migracije prema velikim gradskim središtima. Posljedično, smanjuju se poljoprivredne površine, raspadaju obiteljska gospodarstva, pojedine regije se devitaliziraju i sve više zaostaju (Karaman Aksentijević i Denona Bogović, 2001, str. 68). Valja još spomenuti i problem kauzalnosti, tj. poteškoće u razlikovanju uzroka i posljedice. Mnoge varijable koje se koriste u kreiranju kompozitnog indeksa mogu u stvarnosti biti i posljedica stupnja razvijenosti neke nacionalne ekonomije, a ne njezin uzrok.

Goedegebuure i van Tulder (2004, str. 6) ističu da se rasprava o konkurentnosti nacionalnih ekonomija uglavnom vodila oko metodologije, a ne oko definicija. Međutim, upozoravaju da proliferacija raznih izvješća i baza podataka (WEF, IMD, Eurostat) više podcjenjuje nego stratificira potrebu za jasnom definicijom. Što se tiče velikih zemalja, konkurentnost se svodi isključivo na pitanje produktivnosti. No za male i otvorene ekonomije pitanje konkurentnosti je mnogo kompleksnije zbog delikatne ravnoteže među interesima visoko-internacionaliziranih multinacionalnih kompanija i nacionalnim interesima zemlje. Čimbenici poslovnog okruženja često su pod značajnim utjecajem vlada nacionalnih ekonomija, a empirijski dokazi do pridonose nacionalnoj konkurentnosti još su relativno rijetki. To upućuje na to da su uzročno-posljedični procesi (1) specifični za pojedine grane poslovanja, (2) dugoročni, a ne kratkoročni i (3) kompleksni (Goedegebuure i van Tulder, 2004, str. 6).

Iako će se za potrebe ove disertacije koristiti podaci WEF-a, razvoj kompozitnog indeksa poslovnog okruženja razlikovat će se i konceptualno i metodološki od indeksa razvijenih od strane WEF-a. Jedan razlog je već prethodno

naveden (statistička snaga faktora poslovnog okruženja). Nadalje, kritička ekonomska evaluacija (Lall, 2001, str. 1511) upućuje na upitnost i nedokazanost teze da je strategija poduzeća odrednica konkurentnosti nacionalne ekonomije, što čini dio Porterovog modela inkapsuliranog u izvješćima WEF-a. U ekonomiji se aktivnost pojedinog poduzeća ne tretira kao sistemski utjecaj na nacionalne komparativne prednosti. Smatra se da se poduzeća racionalno odazivaju na signale tržišta. Pojedinačna ponašanja poduzeća se dakako razlikuju zbog razlika u percepcijama, stavovima prema riziku, zbog različitog pristupa informacijama i slično. Te razlike smatraju se slučajnima i nemaju sustavni učinak na ishode na razini nacionalne ekonomije. Prema Porteru, nasuprot tome, postoje jedinstveni strateški uzorci u pojedinim nacionalnim ekonomijama koji imaju takav sustavni učinak. No za takvu tezu nema dokaza. Iako postoje različite poslovne kulture, nije jasno objašnjavaju li sustavno takve razlike kretanje konkurentnosti na nacionalnoj razini. Dokazi koji bi to podupirali trebali bi ukazivati na sljedeće (Lall, 2001, str. 1511): (1) mora postojati nacionalni obrazac konkurentske strategije kako među poduzećima, tako i među pojedinim granama poslovanja, (2) takve razlike među nacionalnim ekonomijama morale bi imati sustavan, predvidiv utjecaj na industrijsku specijalizaciju, (3) strateški faktori morali bi postojati neovisno od ekonomskih jer inače se ne dodaje ništa objašnjenju temeljenom na tržištu i (4) strateški faktori moraju biti potpuno nezavisni od vladinih politika, inače postaju potpuno uvjetovani. Porterov model ne odgovara, čak se niti ne osvrće, na navedena temeljna teorijsko-metodološka pitanja.

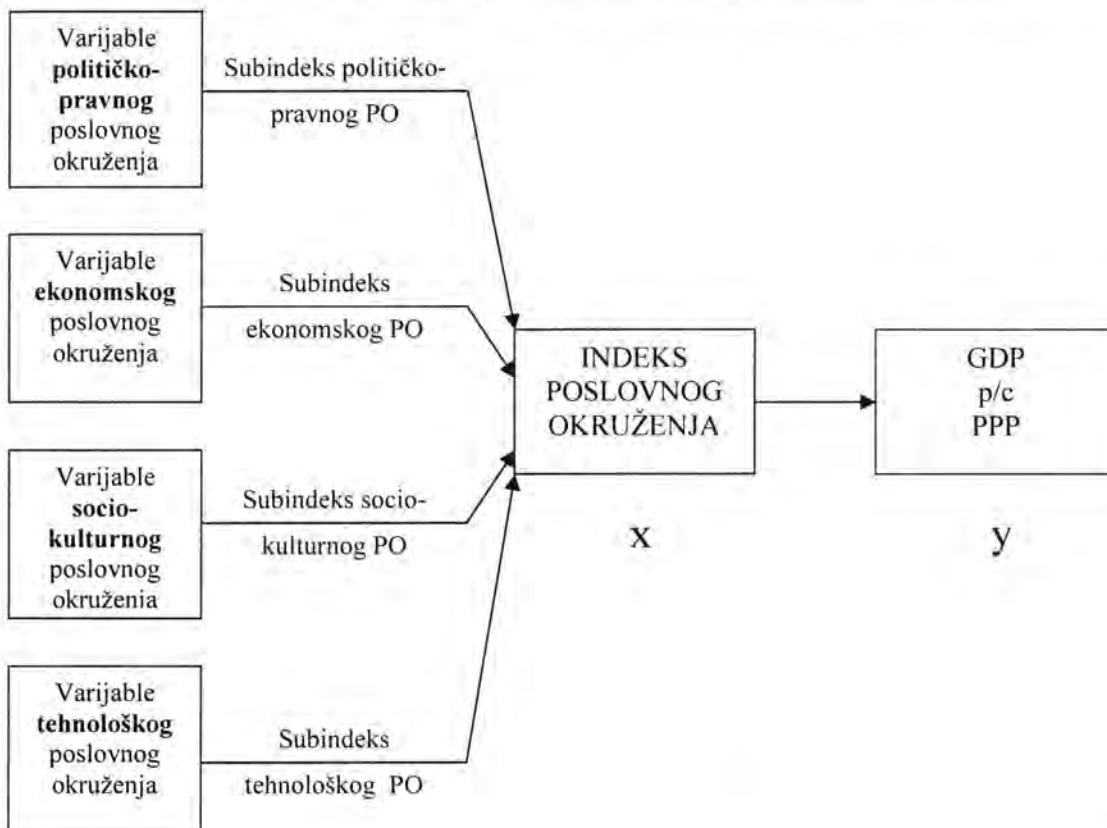
Navedena eksplikacija upućuje na osnovanost isključivanja iz istraživanja u ovoj disertaciji svih onih varijabla koje se odnose na značajke strategije poduzeća. Uostalom, PEST model u tom smislu niti ne pruža područje u koje bi bilo smisleno takve varijable uključiti.

## 5.1. PRISTUP I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA NACIONALNOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA PO METODI PEST

U ovom dijelu rada se razvija model utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija. Model se temelji na PEST konceptualizaciji sektora udaljenog poslovnog okruženja (cf. potpoglavlje 3.2.1.), a metodološki će biti pretočen u kompozitni indeks poslovnog okruženja koji se sastoji od četiri subindeksa

koji odgovaraju pojedinim sektorima poslovnog okruženja. Statistički će se ispitati razina značajnosti odnosa indeksa poslovnog okruženja i njegovih subindeksa s uspješnošću nacionalnih ekonomija mjereno bruto domaćim proizvodom po stanovniku prema paritetu kupovne moći (GDP p/c PPP). Model je prikazan sljedećom shemom.

**Shema 20 Model utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija**



Izvor: Autorica

Prikazani model poslužit će kao teorijski okvir za odabir pojedinih varijabla koje će sadržajno odgovarati sektorima poslovnog okruženja.

Metoda kompozitnog indeksa je odabrana jer je vrlo prikladna za mjerenje multidimenzionalnih i sveobuhvatnih koncepata koji ne mogu biti zahvaćeni jednim jednostavnim indikatorom (Nardo et al., 2005, str. 8) kao što je koncept poslovnog okruženja.



Sljedeći korak<sup>40</sup> u formiranju kompozitnog indeksa poslovnog okruženja predstavlja identifikacija i razvoj relevantnih varijabla. Polaznu bazu podataka predstavljaju podaci koje je prikupio Svjetski ekonomski forum (WEF).

Prije nego se odaberu varijable provest će se i selekcija jedinica analize jer ne odgovaraju podaci iz svih nacionalnih ekonomija metodologiji i cilju istraživanja. Obuhvat podataka WEF-a u 2006. godini odnosi se na 121 nacionalnu ekonomiju. Međutim, podaci za 11 zemalja ne zadovoljavaju zahtjeve unutrašnje statističke konzistentnosti podataka (Lopez-Claros et al., 2006, str. 59). Radi se o uočenoj velikoj varijabilnosti unutar podataka jedne zemlje na dvadeset ili više pitanja iz ankete. Stoga se te zemlje isključuju iz daljnje analize. Iz analize se isključuju i one zemlje koje nisu sudjelovale u prikupljanju podataka u posljednje tri godine, već su pridodane uzorku kasnije. Vremenska dimenzija od tri godine uzeta je zato što se u posljednje tri godine prikupljaju podaci iz zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe s kojima će se uspoređivati Hrvatska u poglavlju 5.3. (Bosna i Hercegovina je uključena u prikupljanje podataka posljednja i to 2004. godine, iznimka je Albanija koja je uključena u uzorak tek 2005. te će se u tom slučaju koristiti samo dvogodišnji umjesto trogodišnjih prosjeka). Ta ekskluzija čini se zbog mogućnosti usporedbe pojedinih subkomponentata u idućim potpoglavljima. Popisi obuhvaćenih i isključenih nacionalnih ekonomija i nalaze se u Prilozima 1 i 2. Većinu (21 od 26 ili 81%) izostavljenih nacionalnih ekonomija čine najnerazvijenije zemlje (GDP p/c < US\$ 2000), za koje se pretpostavlja da ionako imaju relativno različit obrazac funkcioniranja poslovnog okruženja (Cho, 1998, str. 11, Lall, 2001, str. 1507) te njihovo isključivanje pridonosi jačanju eksplanatome snage rezultata. Konačni set jedinica analize uključuje podatke iz 95 nacionalnih ekonomija.

Nakon definiranja obuhvata jedinica analize, predstoji odabir pojedinih varijabla koje će činiti kompozitni indeks. Prije samog odabira potrebno je komentirati sastav baze podataka WEF-a. Od 134 varijable za koje su prikupljeni podaci za 2006. godinu, 109 se temelji na odgovorima ispitanika - donositelja odluka u poduzećima, a 25 na institucionalnim statističkim podacima (MMF, WB, UN, WHO, UNESCO, nacionalni statistički zavodi). To znači da je omjer "mekih" prema

<sup>40</sup> Procedura konstruiranja kompozitnog indeksa poslovnog okruženja provedena je prema metodologiji OECD-a prikazanoj u Nardo et al. (2005, str. 8-31) koja se sastoji od sljedećih koraka: (1) razvoj teorijskog okvira, (2) identifikacija i razvoj relevantnih varijabla, (3) analiza strukture podataka multivarijatnim metodama, (4) imputacija nedostajućih podataka, (5) normalizacija podataka, (6) ponderiranje i agregiranje, (7) analiza robustnosti i osjetljivosti, (8) ocjena povezanosti s drugim varijablama, (9) dekompozicija i analiza podkomponentata i (10) prezentacija rezultata.

“čvrstim” podacima 81,4% : 18,6%, dakle u velikoj mjeri u korist podataka prikupljenih anketom. Kvalitativni podaci prikupljeni su u navedenoj 121 nacionalnoj ekonomiji putem 11 tisuća anketnih upitnika, što čini prosječno 90 ispitanika po zemlji (Lopez-Claros et al., 2006, str. 58-59).

Iako se često službeni statistički podaci smatraju podacima više razine kvalitete (Freudenberg, 2003, str. 8, Bobek i Korez Vide, 2005, str. 601, Lall, 2001, str. 1509, Nardo et al., 2005, str. 13), tijekom 2007. godine provedeno je istraživanje u Hrvatskoj koje opravdava korištenje kvalitativnih podataka koji odražavaju percepcije donositelja odluka. Tako je Ekonomski institut Zagreb za potrebe Ministarstva financija RH izradio studiju pod nazivom “Usporedba pokazatelja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva - objektivni statistički pokazatelji i subjektivna percepcija konkurentnosti”. Cilj projekta bio je utvrđivanje objektivne i znanstveno utemeljene ocjene konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva u odnosu na druge zemlje, a polazna hipoteza da postoji razmimoilaženje objektivnih statističkih indikatora sastavljenih po međunarodno prihvaćenoj metodologiji i različitih indikatora koji se temelje na subjektivnoj percepciji. Empirijska analiza provedena je usporedbom “tvrdih” i “mekih” pokazatelja konkurentnosti. No rezultati istraživanja, dobiveni kvantitativnim analizama, ukazuju na činjenicu da Indeks globalne konkurentnosti World Economic Forumu i EBRD-ovo mjerenje napretka u procesu tranzicije prilično dobro odgovaraju statistički mjerljivim indikatorima (e-NOVOSTI EIZ-a, 2007/3). Stoga se drži opravdanim u ovoj disertaciji jednakovrijednim smatrati i kvantitativne i kvalitativne podatke te selekciju raditi ne glede na genezu podataka, nego na njihovu sadržajnu i statističku prikladnost u proučavanju i mjerenju fenomena poslovnog okruženja.

Ukupni broj varijabla na raspolaganju (134) izuzetno je velik te je nužno napraviti redukciju na manji broj prema relevantnosti. Prvi kriterij redukcije odnosi se na eliminaciju onih varijabla koje nisu mjerene u sve tri godine (2004, 2005 i 2006), a da bi se omogućila usporedba selektiranih varijabla za Hrvatsku kroz promatrano razdoblje. Na taj način odbacuje se 13 varijabla (Prilog 3).

Sljedeći kriterij redukcije proizlazi iz rezultata kvalitativne analize sadržaja varijabla i posljedične ocjene da se pojedina varijabla uglavnom odnosi na strateške čimbenike poslovanja poduzeća (cf. str. 134) i na čimbenike iz konkurentskog, a ne udaljenog poslovnog okruženja. Na taj način eliminirana je dodatna 21 varijabla (Prilog 4).

Daljnjih 8 varijabla isključeno je iz istraživanja prema kriteriju marginalne relevantnosti za Hrvatsku i regiju, područja koja su u ovoj disertaciji od primarnog interesa (Prilog 5).

Posljednja grupa od 12 varijabla isključenih iz istraživanja temeljem kvalitativne analize odnosi se na one indikatore koji iz različitih metodoloških razloga nisu prikladni u proučavanju poslovnog okruženja nacionalne ekonomije temeljem pristupa prikazanog na Shemi 20. Popis i razlozi ispuštanja pojedine varijable navedeni su u Prilogu 6.

Nakon provedenih postupaka kvalitativne redukcije preostalo je 80 relevantnih varijabla ( $134 - 13 - 21 - 8 - 12 = 80$ ). To je također izuzetno velik broj koji više nego četverostruko odstupa od najčešće primjenjivanog statističkog kriterija odnosa broja jedinica analize i broja varijabla koji treba biti 5 : 1 (Fulgosi, 1988, str. 332) za upotrebu multivarijatnih metoda analize strukture podataka čime će se dokazivati pripadnost pojedinih varijabla nekom od sektora poslovnog okruženja. Dakle ciljni broj relevantnih varijabla je 20<sup>41</sup>. Raspored broja varijabla po pojedinom sektoru poslovnog okruženja činit će se metodom jednakomjeme raspodjele. To stoga jer u literaturi nema teorijske podloge za različito ponderiranje pojedinog sektora poslovnog okruženja u odnosu na ostale. To znači da je cilj rasporediti po pet relevantnih varijabla po pojedinom sektoru poslovnog okruženja. To će se učiniti uporabom statističkih metoda, i to ponajprije analizom bivarijatnih korelacija među varijablama te analizom bivarijatnih regresija pojedinih prediktor varijabla (x) s kriterijskom varijablom (y – GDP p/c PPP).

Da bi se to moglo učiniti, nužno je prvo preostalih 80 varijabla uporabom metode kvalitativne klasifikacije rasporediti prema sadržaju u četiri sektora poslovnog okruženja na koje se odnose (političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki). Rezultati klasifikacije prikazani su u Prilogu 7. Na političko-pravni sektor poslovnog okruženja otpada najveći broj varijabla (34), od kojih se prvih 21 odnosi na političku dimenziju, a posljednjih 13 na pravnu dimenziju. Podaci za sve 34 varijable političko-pravnog okruženja prikupljene su anketiranjem donosilaca odluka i time predstavljaju kvalitativne ili “meke” podatke. Na ekonomski sektor poslovnog okruženja odnosi se 11 varijabla, od čega su tri temeljene na “čvrstim” a osam na “mekim” podacima.

---

<sup>41</sup> Minimiziranje broja varijabla pri sastavljanju kompozitnih indeksa poželjno je iz više razloga, prije svega radi izbjegavanja dvostrukog mjerenja jedne pojave i transparentnosti indeksa (Nardo et al., 2005, str. 21).

Sociokulturni sektor zastupljen je kod 14 varijabla, od kojih se prve dvije (obje "čvrste") odnose na demografsku dimenziju, posljednje dvije na dimenziju društvene brige za okoliš (obje "meke"), a preostalih deset (2 "čvrste", 8 "mekih") na društveno okruženje u užem smislu (cf. str. 63). Na tehnološki sektor poslovnog okruženja otpada 21 varijabla, od kojih se šest temelji na "čvrstim", a 15 na "mekim" podacima.

Prvi test koji se provodi jest Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabla. U analizi će se koristiti parametarski testovi zbog njihove veće statističke snage, za koje je preduvjet normalna distribucija frekvencija. Varijable koje ne zadovoljavaju zadani uvjet eliminiraju se iz daljnje analize. Prema K/S testu najveća dopuštena apsolutna razlika vrijednosti empirijske i teorijske funkcije distribucije kod uzorka od 95 jedinica analize iznosi  $0,167^{42}$ . Provedeno je 80 K/S testova i sedam rezultata je imalo veću vrijednost od zadane teorijske granice odbacivanja  $H_0$  hipoteze (da razdioba empirijskih rezultata odgovara normalnoj razdiobi) te je po toj osnovi eliminirano sedam varijabla. Rezultati K/S testova prikazani su u Prilogu 8.

Analizom i usporedbom sadržaja pojedinih varijabla uočeno je da se više parova ili manjih skupina varijabla neznatno razlikuje po svojem sadržaju te je potrebno provesti statističku analizu sličnosti među varijablama. U literaturi se, naime, pri kreiranju kompozitnih indikatora naglašava problem multikolinearnosti (Freudenberg, 2003, str. 13, Nardo et al., 2005, str. 41, Bobek i Korez Vide, 2005, str. 601) kao jedno od važnih ograničenja, zbog velike međusobne sličnosti pojava koje se mjere u slučajevima izučavanja sveobuhvatnih koncepata kao što je poslovno okruženje. Pojam multikolinearnosti podrazumijeva prisutnost uske linearne korelacije neovisnih varijabla (Šošić, 2004, str. 517). Model u kojem su takve varijable prisutne može dati procjene parametara teorijski jedinstvene, no numerički nepouzdanе. To znači da i male promjene vrijednosti neovisnih varijabla ili njihovog broja drastično mijenjaju vrijednosti procjena parametara, što vodi do nepouzdanih rezultata istraživanja. Problem multikolinearnosti mora se riješiti prije definitivnog odabira varijabla koje čine model, i to tako da se odbace one varijable koje izrazito pridonose povećanju multikolinearnosti. Postoji više metoda detekcije problema multikolinearnosti, a u ovoj disertaciji odabrana je metoda faktora inflacije varijance VIF (Variance Inflation Factor) jer je njeno korištenje omogućeno u programskom

---

<sup>42</sup>  $d_t = 1,63/\sqrt{N} = 1,63/\sqrt{95} = 0,16723$



paketu Statistica koji je korišten u potrebnim statističkim analizama. Prema Šošiću (2004, str. 518), praktično pravilo kojim se određuje postojanje problema multikolinearnosti je vrijednost VIF-a za pojedinu varijablu veća od 5 odnosno 10. No prema izvoru OECD-a (Nardo et al., 2005, str. 41), kriterij odbacivanja varijable je vrijednost VIF-a 4 odnosno 5. Stoga se odlučilo odabrati stroži kriterij od dva preporučena prema Šošiću, a to je da se odbacuju one varijable koje imaju VIF veći od 5. Analiza se provela hijerarhijski odvojeno za svaki sektor poslovnog okruženja, to znači da se u svakom koraku, počevši od političko-pravnog okruženja s preostalom 31 varijablom izrađivala matrica VIF-ova, detektirala varijabla s najvećim VIF-om koja se odbacila. U svakom idućem koraku sastavljena je matrica s jednim članom manje (onim koji je u prethodnom koraku imao najveću vrijednost VIF-a), dok se nije došlo do konačne matrice u kojoj su svi VIF-ovi imali vrijednost manju od 5. Postupak se ponavljao za svaki pojedini sektor poslovnog okruženja. Rješavanjem problema multikolinearnosti odbačene su ukupno 34 varijable (19 u političko-pravnom, 3 u ekonomskom, 5 u sociokulturnom i 7 u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja). Rezultati su prikazani u Prilogu 9. Preostalo je 39 varijabla.

Sljedeći postupak proveden u procesu redukcije broja varijabla često se rabi pri određivanju stupnja značajnosti pojedine varijable u modelu pri formuliranju kompozitnih indeksa (Lopez-Claros et al., 2006, str. 62). Odnosi se na dovodenje u izravnu vezu pojedine prediktor (x) varijable s kriterij (y) varijablom putem bivarijatne linearne regresije. Izrađene su funkcije za sve preostale varijable te su odbačene one koje su imale nesignifikantan beta koeficijent (preslaba veza među promatranim pojavama) ili nesignifikantan t-omjer (prevelika pogreška pri procjeni kriterija pomoću prediktora – razlika je manje od 1.96 puta veća od svoje pogreške). Rezultati (Prilog 10) prikazuju i korigirani koeficijent determinacije, i može se uočiti da odbačene varijable ujedno objašnjavaju uglavnom relativno mali postotak varijacije kriterija. Na taj način odbačeno je daljnjih deset varijabla (5 u političko-pravnom, jedna u ekonomskom, jedna u sociokulturnom i 3 u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja). Preostalo je 29 varijabla.

Sljedeći korak predstavlja analiza strukture podataka multivarijatnim metodama. Najčešće upotrebljavana je faktorska analiza, kod koje postoje dva distinktna i konceptualno vrlo različita pristupa (Fulgosi, 1988, str. 129): faktorska analiza glavnih komponenata i faktorska analiza zajedničkih faktora. Kada je istraživaču cilj pronaći sklad među varijancama ulaznih (nezavisnih) varijabla, da bi

se provela redukcija podataka, kao što je slučaj u ovom radu, tada se provodi analiza glavnih komponenata. Polazi se od pretpostavke da preostale varijable pojedinog sektora poslovnog okruženja čine konzistentne skupove. Ta se pretpostavka želi dokazati analizom glavnih komponenata koja se provodi posebno za svaki sektor. Rezultati za političko-pravni sektor poslovnog okruženja (Prilog 11) ukazuju na to da sve analizirane varijable ne čine konzistentan skup, nego da od 10 varijabla 6 varijabla ima signifikantnu faktorsku projekciju ( $> 0,70$ ) na jedan faktor, Međutim, dvije varijable imaju značajnu faktorsku projekciju na neki drugi faktor, a preostale dvije varijable nemaju značajnih faktorskih projekcija niti na jedan od dva ekstrahirana faktora. Da bi skup varijabla političko-pravnog okruženja bio valjan, odbacuju se četiri varijable koje ne pripadaju prevladavajućem faktoru te se provodi nova analiza glavnih komponenata sa 6 preostalih varijabla, pri čemu se potvrđuje da pripadaju jednom faktoru – unaprijed određenom kao političko-pravni sektor poslovnog okruženja.

Za varijable koje čine ekonomski sektor poslovnog okruženja, prije analize glavnih komponenata nužno je izraditi normalizaciju podataka njihovom standardizacijom u z-vrijednosti, zato jer je varijabla Nacionalna stopa štednje izražena kao postotak GDP-a, dok su ostale varijable izražene kao vrijednost na Likertovoj skali 1-7. Rezultati faktorske analize glavnih komponenata (Prilog 11) ukazuju na to da se sve normalizirane varijable projiciraju na jedan faktor, ali spomenuta Nacionalna stopa štednje nesignifikantno, te se isključuje iz daljnjeg istraživanja. Ponovljeni postupak ukazuje na konzistentnost preostalih varijabla u predstavljanju ekonomskog sektora poslovnog okruženja.

Sociokulturni sektor sadrži varijablu Stopa upisa u sekundarno obrazovanje koja se odnosi na broj učenika u srednjim školama izraženo u postotku populacije teoretske dobne skupine za sekundarno obrazovanje što se razlikuje od mjera ostalih varijabla koje su izražene kroz vrijednost na Likertovoj skali (1-7). Stoga je i u ovom slučaju nužna normalizacija podataka koja se provodi prije faktorske analize. Rezultati faktorske analize glavnih komponenata (Prilog 11) ukazuju na to da se sve normalizirane varijable značajno projiciraju na jedan faktor, osim varijable Zapošljavanje žena u privatnom sektoru čija je projekcija nesignifikantna te se isključuje iz daljnjeg istraživanja. Ponovljeni postupak ukazuje na konzistentnost preostalih varijabla u predstavljanju sociokulturnog sektora poslovnog okruženja.

Za faktorsku analizu podataka varijabla tehnološkog okruženja nije potrebna normalizacija jer su svi izraženi na istoj mjernoj skali. Rezultati pokazuju (Prilog 11) da svih 7 varijabla tehnološkog sektora poslovnog okruženja ima signifikantnu projekciju na faktor te se sve zadržavaju u daljnjem istraživanju.

Do sada provedeni postupci služe za utemeljenje valjanosti ovog istraživanja, a za testiranje pouzdanosti podataka koji čine konačno odabrane varijable izračunavaju se Cronbach alfa koeficijenti unutarnje konzistentnosti manifestnih varijabla (nezavisnih). Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 8 **Cronbach alfa koeficijenti po sektorima poslovnog okruženja**

| Sektor poslovnog okruženja | Cronbach alfa koeficijent |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. Političko-pravno        | 0,923                     |
| 2. Ekonomsko               | 0,888                     |
| 3. Sociokulturno           | 0,883                     |
| 4. Tehnološko              | 0,925                     |

Izvor: Izračun autorice

Prema Nunnalyu (1978) prihvatljiv prag pouzdanosti iznosi 0,7, stroži kriteriji koji se također mogu primjenjivati su 0,75 ili 0,80 (Nardo et al., 2005). Kao što je iz Tablice 8 vidljivo, sva četiri seta odabranih indikatora po sektorima poslovnog okruženja zadovoljavaju i najstroži kriterij pouzdanosti te su s toga gledišta vrlo prikladni za kompoziciju subindeksa sektora poslovnog okruženja.

Da bi se dokazalo da su odabrane kombinacije prikladne za objašnjenje krovnog koncepta poslovnog okruženja, čini se i izračun Cronbach alfa koeficijenta za sve 23 odabrane varijable odjednom i u tom slučaju koeficijent iznosi 0,975. Analiza promjene pouzdanosti pri isključenju svake pojedine varijable ukazuje na to da se jedino isključenjem varijable Pristup zaduživanju Cronbach alfa koeficijent povećava, no neznatno (sa 0,9750 na 0,9751), što ne predstavlja dovoljan razlog za isključenje te varijable iz daljnjeg istraživanja.

Nakon završenih multivarijatnih eksploratornih analiza nezavisnih varijabla došlo se do konačnog broja od 23 varijable što predstavlja ujedno i vrlo blizak broj ciljanom broju varijabla (20 cf. str. 138) kojih ima otprilike pet puta manje od jedinica analize. I brojčani raspored varijabla po pojedinim sektorima poslovnog okruženja

također je relativno ravnomjeran (6 političko-pravno, 5 ekonomsko, 5 sociokulturno i 7 tehnološko), što je također bio cilj zbog nedovoljne teorijske utemeljenosti diferencijacije značaja pojedinog sektora poslovnog okruženja u ukupnom poslovnom okruženju.

U sljedećoj tablici prikazat će se nominalno varijable s kojima se ulazi u stvaranje kompozitnog indeksa poslovnog okruženja te objasniti vrijednosti mjerenja pojedine varijable.

Tablica 9                      **Nezavisne varijable poslovnog okruženja**

---

**Varijabla poslovnog okruženja (Način mjerenja)**

---

**1. Političko-pravni sektor PO**

**1.1. Neformalni sektor**

(Procijenite postotak neslužbene ili neregistrirane poslovne aktivnosti u vašoj zemlji,

1 = više od 50% poslovne aktivnosti je nezabilježeno,

7 = 0%, sva poslovna aktivnost je registrirana)

**1.2. Učinkovitost zakonodavnih tijela**

(Koliko je učinkovit nacionalni parlament u vašoj zemlji kao zakonodavna i nadzorna institucija,

1 = vrlo neučinkovit,

7 = vrlo učinkovit – najbolji na svijetu)

**1.3. Organizirani kriminal**

(Organizirani kriminal (reketarenje, iznude) u vašoj zemlji

1 = uzrokuje značajne troškove poslovanja,

7 = ne uzrokuje značajne troškove poslovanja)

**1.4. Zaštita interesa manjinskih dioničara**

(Interesi manjinskih dioničara u vašoj zemlji su

1 = nezaštićeni zakonom i rijetko prepoznati od strane većinskih dioničara

7 = zaštićeni zakonom i aktivno realizirani)

**1.5. Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza**

(Procijenite koliko često poduzeća u vašem području poslovanja obavljaju nedokumentirana posebna plaćanja ili daju mito u vezi s godišnjim plaćanjem poreza

1 = često

7 = nikad)

**1.6. Zastupljenost trgovinskih barijera**

(U vašoj zemlji carinske i necarinske barijere značajno umanjuju mogućnost konkurencije za uvezena dobra na domaćem tržištu

1 = u potpunosti se slažem,

7 = u potpunosti se ne slažem)

**2. Ekonomski sektor PO**

**2.1. Raspoloživost rizičnog (venture) kapitala**

(Poduzetnici s inovativnim ali rizičnim projektima općenito mogu u vašoj zemlji doći do rizičnog kapitala

1 = netočno,

7 = točno)

**2.2. Pristup lokalnom tržištu vlasničkog (dioničkog) kapitala**

(Prikupljanje kapitala izdavanjem dionica na lokalnom tržištu kapitala je



1 = skoro nemoguće,  
7 = prilično moguće za dobro poduzeće)

### **2.3. Raširenost tržišne dominacije**

(Poslovna aktivnost u vašoj zemlji je  
1 = pod dominacijom nekoliko poslovnih grupacija,  
7 = raspršena među mnogim poduzećima)

### **2.4. Kvaliteta bankarskog sustava**

(Banke u vašoj zemlji su  
1 = nesolventne i mogu trebati državnu sanaciju,  
7 = uglavnom zdrave sa solidnim bilancama)

### **2.5. Pristup zaduživanju**

(U posljednjih godinu dana dobiti kredit za vaše poduzeće postalo je  
1 = teže,  
7 = lakše)

## **3. Sociokulturni sektor PO**

### **3.1. Etičko ponašanje poduzeća**

(Poslovna etika (etičko ponašanje u interakcijama s državnim službenicima, političarima i drugim poduzećima) poduzeća u vašoj zemlji je  
1 = među najgorima u svijetu,  
7 = među najboljima u svijetu)

### **3.2. Kvaliteta poslovnih škola**

(Poslovne škole u vašoj zemlji  
1 = ima ih mali broj i loše su kvalitete,  
7 = među najboljima su u svijetu)

### **3.3. Odljev mozgova**

(Talentirani ljudi vaše zemlje  
1 = uobičajeno odlaze i slijede mogućnosti u drugim zemljama,  
7 = gotovo uvijek ostaju u zemlji)

### **3.4. Stopa upisa u sekundarno obrazovanje**

(Broj učenika u srednjim školama izraženo u postotku populacije teoretske dobne skupine za sekundarno obrazovanje)

### **3.5. Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti**

(obrazovanje iz matematike i prirodnih znanosti u školama u vašoj zemlji  
1 = jako zaostaje za većinom drugih zemalja,  
7 = među najboljima je u svijetu)

## **4. Tehnološko okruženje**

### **4.1. Kapacitet za inovacije**

(Poduzeća u vašoj zemlji pribavljaju tehnologiju  
1 = isključivo licenciranjem ili imitiranjem stranih poduzeća,  
7 = provodeći formalna istraživanja i stvaranjem vlastitih novih proizvoda i procesa)

### **4.2. Kvaliteta lučke infrastrukture**

(Postrojenja morskih luka i unutrašnjih vodenih putova u vašoj zemlji su  
1 = nerazvijena  
7 = među najboljima na svijetu)

### **4.3. Kvaliteta opskrbe električnom energijom**

(Kvaliteta isporuke električne energije u vašoj zemlji (nedostatak prekida i nedostatak fluktuacije voltaže)  
1 = gora je nego u većini drugih zemalja,  
7 = odgovara najvišim svjetskim standardima)

### **4.4. Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa**

(Nove telefonske linije za vaše poslovanje su  
1 = rijetke i teško ih je dobiti,  
7 = naširoko dostupne i vrlo pouzdane)

#### 4.5. Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru

(Ima li dovoljno konkurencije u ISP- sektoru u vašoj zemlji tako da se osigura visoka kvaliteta, rijetki prekidi i niske cijene?)

1 = ne

7 = da, jednako najboljem na svijetu)

#### 4.6. Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija

(Licenciranje stranih tehnologija u vašoj zemlji je

1 = neuobičajeno,

7 = uobičajeno sredstvo pribavljanja novih tehnologija)

#### 4.7. Raspoloživost znanstvenika i inženjera

(Znanstvenici i inženjeri u vašoj zemlji su

1 = nepostojeći ili rijetki

7 = posvuda dostupni)

---

Izvor: Popis varijabla prema istraživanju autorice, objašnjenje mjerenja varijabla prema sekundarnom izvoru podataka Lopez-Claros, A., Porter, M. E., Sala-i-Martin, X., Schwab, K. (2006). *The global competitiveness report 2006-2007: Creating an improved business environment*. Geneva: World Economic Forum, str. 399-552.

Iz Tablice 9 vidljivo je da su pojedini sektori poslovnog okruženja reprezentirani pokazateljima koji predstavljaju međusobno različite dimenzije. Tako se, primjerice, dvije od šest varijabla političko-pravnog okruženja odnose više na pravnu dimenziju (Zaštita interesa manjinskih dioničara i Zastupljenost trgovinskih barijera). Što se pokazatelja ekonomskog okruženja tiče, vidljivo je da se varijable odnose na onaj dio ekonomskog okruženja koji izravno utječe na troškove i lakoću financiranja poduzeća. Događanja u vezi s resursom kapitala i njegove cijene su onaj element ekonomskog okruženja koji i najznačajnije utječe na uspješnost nacionalne ekonomije. Sociokulturno okruženje obilježavaju uglavnom dimenzije koje se tiču kvalitete resursa rada kao i društvena odgovornost kroz etičko ponašanje poduzeća. Tehnološko okruženje također je zastupljeno varijablama koje odražavaju višedimenzionalnost tog sektora poslovnog okruženja (infrastrukturna kvaliteta, inovacije, informacijsko-komunikacijske tehnologije, ljudske kompetencije iz područja tehnologije). Može se zaključiti da su preostale varijable i s kvalitativnog i s kvantitativnog aspekta primjerene za nastavak istraživanja i stvaranje kompozitnog indeksa poslovnog okruženja.

Pri izradi kompozitnih indeksa velik problem vrlo često predstavljaju nepotpuni podaci (Bobek i Korez Vide, 2005, str. 605, Freudenberg, 2003, str. 9, Nardo et al., 2005, str. 16) i u tom slučaju treba se raditi njihova imputacija. U ovom istraživanju jedini podatak koji je nedostajao odnosio se na stopu upisa u sekundarno obrazovanje u Madagaskaru. Taj podatak nađen je u drugom izvoru (United Nations Population Fund [UNFPA], 2003, str. 70) te imputacija podataka nije bila potrebna.

Svi ostali podaci preuzeti su iz *Global Competitiveness Reporta* u izdanju Svjetskog ekonomskog foruma.

Sljedeći korak predstavlja normalizacija varijabla. Ona je već prethodno selektivno činjena za potrebe multivarijatne eksploratorne analize podataka. No u daljnjem istraživanju dolazi do međusobnog agregiranja svih varijabla u jedinstven indeks te je stoga potrebno napraviti normalizaciju svih varijabla. Od 23 odabrane varijable, 22 su naime mjerene na Likertovoj skali od 1 do 7, a jedna varijabla (Stopa upisa u sekundarno obrazovanje) izražena je relativnim brojem (postotkom) te je stoga zbog mogućnosti računskih operacija bila nužna normalizacija. Izvršena je primjenom metode standardizacije ili pretvaranja podataka u z-omjere. Time su podaci iskazani na jedinstvenoj skali s aritmetičkom sredinom 0 i standardnom devijacijom 1. Ova metoda je izabrana kao najprikladnija jer je njen temeljni nedostatak prevelik utjecaj ekstremnih vrijednosti na indikator. Budući da su 22 varijable izražene vrijednostima ograničenim s obje strane (min. 1, max. 7), problem ekstremnih vrijednosti u ovom istraživanju ne postoji. Prednost z-omjera u odnosu na većinu ostalih metoda normalizacije (rangiranje, udaljenost od vodećeg, kategorijalne skale i sl.) je da zadržava stvarne relativne udaljenosti među podacima, kao i da kod agregiranja ne dolazi do poremećaja zbog različitih aritmetičkih sredina podataka (budući da je aritmetička sredina z-omjera 0). Navedeni postupak normalizacije nužan je pri korištenju linearne aditivne metode agregacije koja je ujedno i najraširenija metoda (koristi normalizirane vrijednosti varijabla) (Nardo et al., 2005, str. 75) prema formuli:

$$CI_c = \sum_{q=1}^Q w_q I_q \quad (4)$$

Za razliku od navedenog, pri korištenju metode geometrijskog agregiranja koriste se originalni a ne normalizirani podaci, prema formuli:

$$CI_c = \prod_q x_{q,c}^{w_q} \quad (5)$$

pri čemu kratice označavaju sljedeće pojmove:

$x_{q,c}$ : vrijednost varijable  $q$  za zemlju  $c$ ,  $q=1, \dots, Q$ , u ovom istraživanju  $Q=23$  i

$c=1, \dots, M$ , u ovom istraživanju  $M=95$

$I_{q,c}$  : normalizirana vrijednost varijable  $q$  za zemlju  $c$

$w_{r,q}$  : ponder pridružen varijabli  $q$ ,  $r = 1, \dots, R$  koji označava metodu ponderiranja, u ovom istraživanju  $r = 3$  (vidi objašnjenje u nastavku)

$CI_c$  : vrijednost kompozitnog indeksa za zemlju  $c$ .

Najznačajniji nedostatak linearne aditivne metode agregiranja varijabla je u implicitnoj potpunoj kompenzatornosti među varijablama što dovodi do iskrivljene slike pri komparaciji zemalja (Nardo et al., 2005, str. 79) budući da vrlo visoka vrijednost jedne varijable kompenzira vrlo nisku vrijednosti drugih varijabla. Metoda geometrijskog agregiranja djelomično otklanja taj nedostatak.

Koliko će koja varijabla biti značajna u pojedinom subindeksu te koliko će pojedini subindeks biti značajan u indeksu poslovnog okruženja determinira se u sljedećem metodološkom koraku a to je ponderiranje varijabla i subindeksa. Većinom se kod ponderiranja koristi metoda jednakih pondera (EW – equal weights) (Nardo et al., 2005, str. 21). To znači da svaka varijabla ima jednaki značaj. Optimalno je kada teorijski obrazac pruža mogućnosti diferencijacije pondera, što u ovom istraživanju nije slučaj. Drugo, suboptimalno rješenje je determiniranje pondera empirijskom analizom, osobito putem metoda koje se temelje na korelacijama među varijablama (Freudenberg, 2003, str. 12). Tu se podrazumijevaju regresijska i faktorska analiza. U prvom slučaju određuju se beta koeficijenti iz bivarijatnih regresija nezavisnih sa zavisnom varijablom, i prema tome veći beta koeficijent znači veći značaj indikatora u kompozitu i prema tome veći ponder. Sličan postupak provodi se kod ponderiranja uz pomoć faktorske analize. Temelj za određivanje pondera su faktorske projekcije pojedine varijable, veća faktorska projekcija znači veći značaj indikatora u kompozitu i prema tome veći ponder. Da bi se analizirao utjecaj različitih metoda ponderiranja na konačne rezultate izračunani su ponderi prema sve tri navedene metode (jednaki, beta i faktorski ponderi) kako za elementarne varijable, tako i za subindekse. Prikazani su u Prilogu 12.

U sljedećem koraku ispitat će se robustnost indeksa testiranjem njegove osjetljivosti<sup>43</sup> na primjenu različitih metoda agregiranja i ponderiranja varijabla. Kombinacijom dvije metode agregiranja (linearna aditivna i geometrijska) i tri metode

<sup>43</sup> Valja napomenuti da se referiranje na testiranje osjetljivosti indeksa navodi u vrlo malo dosadašnjih studija i izračuna kompozitnih indeksa (Nardo et al., 2005, str. 24), što predstavlja i područje putem kojeg će se nadalje usavršavati za sada dostupni kompozitni indeksi.



ponderiranja (jednaki, beta i faktorski ponderi) dobiva se šest načina za izračun indeksa poslovnog okruženja koje obilježavamo sljedećim simbolima:

*AEW* – aditivno agregiranje, jednaki ponderi;

*AF* – aditivno agregiranje, faktorski ponderi;

*AB* – aditivno agregiranje, beta ponderi;

*GEW* – geometrijsko agregiranje, jednaki ponderi;

*GF* – geometrijsko agregiranje, faktorski ponderi;

*GB* – geometrijsko agregiranje, beta ponderi.

Nakon provedenog izračuna rezultat je matrica s rangovima zemalja u kojoj stupci označavaju šest različitih postupaka izračuna indeksa poslovnog okruženja, a u redcima su prikazane zemlje abecednim redoslijedom (Prilog 13). Test robustnosti indeksa provodi se utvrđivanjem Spearmanove rang-korelacije među rezultatima šest primijenjenih metoda. Rezultati testa prikazani su u sljedećoj korelacijskoj matrici.

Tablica 10 Spearmanove rang-korelacije različitih metoda izračuna indeksa poslovnog okruženja

|            | <b>AEW</b> | <b>AF</b> | <b>AB</b> | <b>GEW</b> | <b>GF</b> | <b>GB</b> |
|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| <b>AEW</b> | 1,000000   | 0,999818  | 0,999258  | 0,996403   | 0,996417  | 0,996403  |
| <b>AF</b>  | 0,999818   | 1,000000  | 0,999384  | 0,996235   | 0,996291  | 0,996235  |
| <b>AB</b>  | 0,999258   | 0,999384  | 1,000000  | 0,996948   | 0,997102  | 0,996948  |
| <b>GEW</b> | 0,996403   | 0,996235  | 0,996948  | 1,000000   | 0,999790  | 1,000000  |
| <b>GF</b>  | 0,996417   | 0,996291  | 0,997102  | 0,999790   | 1,000000  | 0,999790  |
| <b>GB</b>  | 0,996403   | 0,996235  | 0,996948  | 1,000000   | 0,999790  | 1,000000  |

Istaknuti su statistički značajni rezultati pri razini signifikantnosti  $p < 0,05$

Izvor: Izračun autorice

Iz Tablice 10 nedvojbeno je vidljivo da su sve korelacije gotovo 1, što čini indeks poslovnog okruženja robustnim, odnosno neosjetljivim na promjene metode agregiranja i ponderiranja. One male razlike koje i postoje odnose se na metode agregiranja, a ne ponderiranja. Primjećuje se da se među slabije rangiranim zemljama razlike povećavaju. Najveća razlika u pojedinačnom rangju neke zemlje je primjer Tanzanije koja je primjenom linearnog aditivnog agregiranja na 75. odnosno 76. mjestu, a primjenom geometrijskog agregiranja na 84. mjestu. Do te je razlike došlo zbog već spomenute diferencije u razini kompenzatnosti među varijablama. Tako

konkretno Tanzanija od 23 mjerene varijable ima vrijednost manju od prosjeka za 20 varijabla, jedna varijabla je veća od prosjeka za 0,1, a jedna za 0,3 standardne devijacije. Od takve nepovoljne slike vrlo odudara vrijednost varijable Učinkovitost zakonodavnih tijela, koja je veća od prosjeka za 1,1 standardnu devijaciju. U tom slučaju kod aditivne metode ovaj dobar rezultat kompenzira više loših i rang Tanzanije se neproporcionalno poboljšava. Geometrijsko agregiranje ne omogućava takvu kompenzaciju u potpunosti te je u tom slučaju rang Tanzanije niži za 8-9 mjesta.

S obzirom na navedeno te zbog činjenice da dva (jednaki i beta ponderi) od tri prikazana geometrijska agregiranja savršeno koreliraju, za potrebe ove disertacije nadalje će se obrađivati rezultati dobiveni metodom GEW-a, odnosno metodom geometrijskog agregiranja i ponderiranja jednakim ponderima.

U idućoj tablici prikazani su rangovi i numerički rezultati sveobuhvatnog indeksa poslovnog okruženja.

Tablica 11 **Indeks poslovnog okruženja**

| Zemlja           | Rang | Rezultat |
|------------------|------|----------|
| Finska           | 1    | 6,906    |
| Danska           | 2    | 6,771    |
| Singapur         | 3    | 6,684    |
| Nizozemska       | 4    | 6,645    |
| Velika Britanija | 5    | 6,597    |
| Njemačka         | 6    | 6,563    |
| Švedska          | 7    | 6,540    |
| Švicarska        | 8    | 6,482    |
| Island           | 9    | 6,473    |
| Norveška         | 10   | 6,471    |
| Hong Kong        | 11   | 6,454    |
| Australija       | 12   | 6,379    |
| Japan            | 13   | 6,361    |
| SAD              | 14   | 6,348    |
| Francuska        | 15   | 6,338    |
| Irska            | 16   | 6,336    |
| Kanada           | 17   | 6,322    |
| Izrael           | 18   | 6,267    |
| Austrija         | 19   | 6,257    |
| Belgija          | 20   | 6,241    |
| Novi Zeland      | 21   | 6,165    |
| Malezija         | 22   | 6,071    |

Tablica 11

## Indeks poslovnog okruženja      Nastavak

| Zemlja                     | Rang      | Rezultat     |
|----------------------------|-----------|--------------|
| Tajvan                     | 23        | 6,014        |
| Estonija                   | 24        | 5,864        |
| Čile                       | 25        | 5,816        |
| Ujedinjeni Arapski Emirati | 26        | 5,710        |
| Indija                     | 27        | 5,672        |
| Španjolska                 | 28        | 5,671        |
| Portugal                   | 29        | 5,657        |
| Tunis                      | 30        | 5,653        |
| Katar                      | 31        | 5,619        |
| Češka                      | 32        | 5,483        |
| Malta                      | 33        | 5,467        |
| Mađarska                   | 34        | 5,383        |
| Cipar                      | 35        | 5,372        |
| Slovenija                  | 36        | 5,367        |
| Tajland                    | 37        | 5,354        |
| Slovačka                   | 38        | 5,316        |
| Grčka                      | 39        | 5,262        |
| Južna Koreja               | 40        | 5,253        |
| Litva                      | 41        | 5,197        |
| Jordan                     | 42        | 5,192        |
| Južna Afrika               | 43        | 5,178        |
| Letonija                   | 44        | 5,137        |
| Mauricijus                 | 45        | 5,091        |
| Indonezija                 | 46        | 5,042        |
| Turska                     | 47        | 4,986        |
| Panama                     | 48        | 4,890        |
| Italija                    | 49        | 4,876        |
| <b>Hrvatska</b>            | <b>50</b> | <b>4,856</b> |
| Brazil                     | 51        | 4,745        |
| Bocvana                    | 52        | 4,745        |
| Kolumbija                  | 53        | 4,714        |
| Poljska                    | 54        | 4,699        |
| Urugvaj                    | 55        | 4,682        |
| Kostarika                  | 56        | 4,676        |
| Šri Lanka                  | 57        | 4,611        |
| Jamajka                    | 58        | 4,598        |
| Meksiko                    | 59        | 4,587        |
| Rumunjska                  | 60        | 4,580        |
| Trinidad i Tobago          | 61        | 4,553        |
| Salvador                   | 62        | 4,496        |
| Namibija                   | 63        | 4,441        |
| Vijetnam                   | 64        | 4,411        |
| Kina                       | 65        | 4,380        |
| Rusija                     | 66        | 4,373        |
| Filipini                   | 67        | 4,368        |

| Zemlja                | Rang | Rezultat |
|-----------------------|------|----------|
| Peru                  | 68   | 4,336    |
| Pakistan              | 69   | 4,335    |
| Argentina             | 70   | 4,331    |
| Gvatemala             | 71   | 4,286    |
| Bugarska              | 72   | 4,281    |
| Srbija i Crna Gora    | 73   | 4,227    |
| Makedonija            | 74   | 4,186    |
| Kenija                | 75   | 4,183    |
| Ukrajina              | 76   | 4,163    |
| Alžir                 | 77   | 4,137    |
| Gruzija               | 78   | 4,127    |
| Gambija               | 79   | 4,061    |
| Bosna i Hercegovina   | 80   | 3,943    |
| Venezuela             | 81   | 3,942    |
| Dominkanska Republika | 82   | 3,890    |
| Honduras              | 83   | 3,871    |
| Tanzanija             | 84   | 3,833    |
| Ekvador               | 85   | 3,803    |
| Nikaragva             | 86   | 3,748    |
| Zimbabve              | 87   | 3,712    |
| Malavi                | 88   | 3,667    |
| Albanija              | 89   | 3,648    |
| Bolivija              | 90   | 3,584    |
| Bangladeš             | 91   | 3,557    |
| Madagaskar            | 92   | 3,517    |
| Paragvaj              | 93   | 3,504    |
| Mozambik              | 94   | 3,409    |
| Etiopija              | 95   | 3,363    |

Izvor: Izračun autorice

Iz Tablice 11 vidljivo je da je raspon indeksa od 3,363 do 6,906. Prema kvaliteti poslovnog okruženja u prvih deset zemalja nalazi se svih pet skandinavskih zemalja, Singapur, Nizozemska, Velika Britanija i Švicarska. Hrvatska se pozicionirala na otprilike polovini tablice, odnosno na 50. mjestu. Među posljednjih deset rangiranih nalazi se samo jedna europska zemlja, i to Albanija, na 89. mjestu.

U sljedećoj tablici prikazani su rangovi i numerički rezultati subindeksa pojedinih sektora poslovnog okruženja (političko-pravnog, ekonomskog, sociokulturnog i tehnološkog). Redoslijed ispisa zemalja odgovara rangu koji je odnosna zemlja ostvarila prema indeksu poslovnog okruženja (Tablica 11).



Tablica 12 Subindeksi pojedinih sektora poslovnog okruženja Nastavak

| Zemlja                        | Političko-pravni | Ekonomski | Socio-kulturni | Tehnološki |        |    |       |    |
|-------------------------------|------------------|-----------|----------------|------------|--------|----|-------|----|
| 1 Finska                      | 6,081            | 2         | 5,822          | 2          | 10,660 | 1  | 6,027 | 4  |
| 2 Danska                      | 5,931            | 4         | 5,812          | 3          | 10,225 | 2  | 5,962 | 6  |
| 3 Singapur                    | 6,153            | 1         | 5,461          | 15         | 10,135 | 4  | 5,861 | 10 |
| 4 Nizozemska                  | 5,495            | 13        | 5,748          | 6          | 10,151 | 3  | 6,080 | 3  |
| 5 Velika Britanija            | 5,710            | 7         | 5,826          | 1          | 9,748  | 11 | 5,841 | 12 |
| 6 Njemačka                    | 5,764            | 6         | 5,594          | 11         | 9,259  | 20 | 6,213 | 2  |
| 7 Švedska                     | 5,668            | 9         | 5,714          | 8          | 9,447  | 16 | 5,979 | 5  |
| 8 Švicarska                   | 5,381            | 16        | 5,522          | 13         | 10,061 | 5  | 5,905 | 8  |
| 9 Island                      | 5,688            | 8         | 5,345          | 19         | 9,960  | 7  | 5,799 | 13 |
| 10 Norveška                   | 5,466            | 14        | 5,730          | 7          | 9,837  | 10 | 5,692 | 17 |
| 11 Hong Kong                  | 5,553            | 12        | 5,640          | 9          | 9,458  | 15 | 5,859 | 11 |
| 12 Australija                 | 5,771            | 5         | 5,533          | 12         | 9,917  | 8  | 5,229 | 22 |
| 13 <b>Japan</b>               | 5,184            | 25        | 5,398          | 16         | 9,404  | 17 | 6,223 | 1  |
| 14 SAD                        | 5,102            | 26        | 5,768          | 5          | 9,634  | 14 | 5,726 | 16 |
| 15 Francuska                  | 5,345            | 20        | 5,267          | 25         | 9,722  | 12 | 5,894 | 9  |
| 16 <b>Irska</b>               | 5,599            | 11        | 5,773          | 4          | 10,039 | 6  | 4,966 | 29 |
| 17 Kanada                     | 5,371            | 17        | 5,318          | 22         | 9,697  | 13 | 5,767 | 15 |
| 18 Izrael                     | 5,234            | 23        | 5,367          | 17         | 9,278  | 19 | 5,918 | 7  |
| 19 Austrija                   | 5,646            | 10        | 5,289          | 23         | 9,312  | 18 | 5,511 | 20 |
| 20 Belgija                    | 5,073            | 28        | 5,225          | 27         | 9,913  | 9  | 5,773 | 14 |
| 21 Novi Zeland                | 5,989            | 3         | 5,474          | 14         | 9,057  | 22 | 4,866 | 31 |
| 22 Malezija                   | 5,356            | 19        | 5,339          | 21         | 8,773  | 24 | 5,416 | 21 |
| 23 Tajvan                     | 4,773            | 35        | 5,340          | 20         | 9,199  | 21 | 5,580 | 19 |
| 24 Estonija                   | 5,195            | 24        | 5,241          | 26         | 8,513  | 27 | 5,102 | 23 |
| 25 Čile                       | 5,370            | 18        | 5,016          | 29         | 8,384  | 30 | 5,067 | 24 |
| 26 Ujedinjeni Arapski Emirati | 5,327            | 21        | 5,278          | 24         | 8,191  | 32 | 4,616 | 40 |
| 27 <b>Indija</b>              | 4,908            | 31        | 5,602          | 10         | 7,884  | 38 | 4,775 | 33 |
| 28 Španjolska                 | 4,844            | 34        | 4,925          | 30         | 8,587  | 25 | 5,048 | 25 |
| 29 Portugal                   | 5,267            | 22        | 4,914          | 31         | 7,947  | 37 | 4,980 | 27 |
| 30 Tunis                      | 4,985            | 29        | 4,754          | 33         | 8,556  | 26 | 5,035 | 26 |
| 31 <b>Katar</b>               | 5,417            | 15        | 4,860          | 32         | 8,945  | 23 | 4,234 | 53 |
| 32 Češka                      | 4,701            | 40        | 4,563          | 41         | 8,477  | 28 | 4,970 | 28 |
| 33 Malta                      | 5,093            | 27        | 4,644          | 40         | 8,085  | 33 | 4,671 | 37 |
| 34 Mađarska                   | 4,708            | 39        | 4,650          | 39         | 8,433  | 29 | 4,547 | 42 |
| 35 Cipar                      | 4,929            | 30        | 4,436          | 48         | 8,073  | 35 | 4,717 | 35 |
| 36 Slovenija                  | 4,749            | 37        | 4,463          | 46         | 8,199  | 31 | 4,774 | 34 |
| 37 Tajland                    | 4,444            | 45        | 4,672          | 35         | 8,076  | 34 | 4,900 | 30 |
| 38 Slovačka                   | 4,713            | 38        | 4,652          | 38         | 7,733  | 40 | 4,709 | 36 |
| 39 Grčka                      | 4,645            | 42        | 4,666          | 36         | 7,648  | 43 | 4,625 | 39 |
| 40 <b>Južna Koreja</b>        | 4,207            | 48        | 4,010          | 67         | 8,056  | 36 | 5,603 | 18 |
| 41 Litva                      | 4,512            | 44        | 4,545          | 43         | 7,691  | 42 | 4,625 | 38 |
| 42 <b>Jordan</b>              | 4,750            | 36        | 4,535          | 44         | 6,955  | 57 | 4,852 | 32 |

Tablica 12 Subindeksi pojedinih sektora poslovnog okruženja Nastavak

| Zemlja                       | Političko-<br>pravni | Ekonomski | Socio-<br>kulturalni | Tehnološki |              |           |              |           |
|------------------------------|----------------------|-----------|----------------------|------------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| 43 Južna Afrika              | 4,690                | 41        | 5,092                | 28         | 7,119        | 52        | 4,228        | 54        |
| 44 Letonija                  | 4,522                | 43        | 4,510                | 45         | 7,714        | 41        | 4,427        | 47        |
| 45 <b>Mauricijus</b>         | 4,896                | 32        | 4,449                | 47         | 7,100        | 53        | 4,342        | 49        |
| 46 <b>Indonezija</b>         | 3,910                | 55        | 5,353                | 18         | 7,536        | 45        | 4,096        | 59        |
| 47 Turska                    | 4,271                | 47        | 4,657                | 37         | 7,303        | 49        | 4,254        | 52        |
| 48 <b>Panama</b>             | 3,917                | 54        | 4,754                | 34         | 6,742        | 62        | 4,553        | 41        |
| 49 Italija                   | 3,889                | 57        | 4,239                | 58         | 7,547        | 44        | 4,543        | 43        |
| <b>50 Hrvatska</b>           | <b>4,017</b>         | <b>51</b> | <b>4,179</b>         | <b>64</b>  | <b>7,500</b> | <b>47</b> | <b>4,417</b> | <b>48</b> |
| 51 <b>Brazil</b>             | 3,567                | 73        | 4,401                | 50         | 7,168        | 51        | 4,506        | 44        |
| 52 <b>Bocvana</b>            | 4,856                | 33        | 4,227                | 59         | 6,862        | 59        | 3,598        | 78        |
| 53 Kolumbija                 | 3,817                | 62        | 4,289                | 52         | 7,245        | 50        | 4,162        | 56        |
| 54 Poljska                   | 3,785                | 63        | 4,249                | 56         | 7,517        | 46        | 4,033        | 62        |
| 55 <b>Urugvaj</b>            | 4,302                | 46        | 3,376                | 85         | 7,421        | 48        | 4,457        | 45        |
| 56 <b>Kostarika</b>          | 3,899                | 56        | 4,206                | 60         | 7,802        | 39        | 3,737        | 71        |
| 57 Šri Lanka                 | 3,700                | 68        | 4,431                | 49         | 6,618        | 66        | 4,165        | 55        |
| 58 <b>Jamajka</b>            | 3,485                | 77        | 4,317                | 51         | 6,701        | 63        | 4,432        | 46        |
| 59 Meksiko                   | 3,620                | 72        | 4,242                | 57         | 6,954        | 58        | 4,143        | 57        |
| 60 Rumunjska                 | 3,997                | 53        | 4,181                | 63         | 6,830        | 60        | 3,856        | 67        |
| 61 <b>Trinidad i Tobago</b>  | 3,675                | 70        | 4,547                | 42         | 7,081        | 54        | 3,633        | 74        |
| 62 <b>Salvador</b>           | 3,558                | 74        | 3,972                | 69         | 6,688        | 65        | 4,322        | 51        |
| 63 <b>Namibija</b>           | 4,135                | 50        | 4,205                | 61         | 5,676        | 82        | 3,940        | 65        |
| 64 <b>Vijetnam</b>           | 3,780                | 64        | 4,257                | 54         | 6,472        | 69        | 3,635        | 73        |
| 65 <b>Kina</b>               | 3,860                | 59        | 3,558                | 81         | 6,694        | 64        | 4,003        | 63        |
| 66 <b>Rusija</b>             | 3,402                | 82        | 3,984                | 68         | 7,004        | 56        | 3,853        | 68        |
| 67 Filipini                  | 3,668                | 71        | 4,068                | 66         | 6,027        | 76        | 4,047        | 61        |
| 68 <b>Peru</b>               | 3,364                | 84        | 4,278                | 53         | 6,169        | 74        | 3,982        | 64        |
| 69 <b>Pakistan</b>           | 3,838                | 61        | 4,255                | 55         | 5,246        | 87        | 4,121        | 58        |
| 70 <b>Argentina</b>          | 3,258                | 88        | 3,735                | 75         | 7,075        | 55        | 4,088        | 60        |
| 71 <b>Gvatemala</b>          | 3,183                | 89        | 3,865                | 71         | 6,318        | 72        | 4,340        | 50        |
| 72 Bugarska                  | 3,414                | 80        | 3,819                | 73         | 6,610        | 67        | 3,898        | 66        |
| 73 <b>Srbija i Crna Gora</b> | 3,732                | 66        | 3,692                | 77         | 6,788        | 61        | 3,413        | 82        |
| 74 Makedonija                | 3,548                | 75        | 3,864                | 72         | 6,456        | 70        | 3,471        | 80        |
| 75 Kenija                    | 3,487                | 76        | 4,169                | 65         | 5,594        | 83        | 3,765        | 70        |
| 76 Ukrajina                  | 3,376                | 83        | 3,805                | 74         | 6,492        | 68        | 3,602        | 77        |
| 77 <b>Alžir</b>              | 3,862                | 58        | 3,244                | 91         | 6,345        | 71        | 3,685        | 72        |
| 78 Gruzija                   | 3,715                | 67        | 3,482                | 84         | 6,199        | 73        | 3,618        | 75        |
| 79 <b>Gambija</b>            | 4,167                | 49        | 3,550                | 82         | 5,428        | 86        | 3,386        | 83        |
| 80 Bosna i Hercegovina       | 3,426                | 78        | 3,882                | 70         | 5,589        | 84        | 3,252        | 86        |
| 81 <b>Venezuela</b>          | 2,973                | 95        | 3,642                | 80         | 5,856        | 79        | 3,810        | 69        |
| 82 Dominkanska<br>Republika  | 3,327                | 85        | 3,218                | 92         | 6,080        | 75        | 3,517        | 79        |
| 83 Honduras                  | 3,265                | 87        | 3,305                | 89         | 5,765        | 81        | 3,609        | 76        |
| 84 <b>Tanzanija</b>          | 4,007                | 52        | 4,196                | 62         | 3,717        | 95        | 3,454        | 81        |
| 85 Ekvador                   | 3,120                | 91        | 3,492                | 83         | 5,786        | 80        | 3,318        | 84        |

Tablica 12 Subindeksi pojedinih sektora poslovnog okruženja Nastavak

| Zemlja             | Političko-pravni | Ekonomski | Socio-kulturni | Tehnološki |
|--------------------|------------------|-----------|----------------|------------|
| 86 Nikaragva       | 3,138 90         | 3,350 86  | 6,002 77       | 3,128 87   |
| 87 Zimbabve        | 3,426 79         | 3,708 76  | 5,125 88       | 2,915 91   |
| 88 <b>Malavi</b>   | 3,839 60         | 3,667 78  | 4,513 92       | 2,846 92   |
| 89 <b>Albanija</b> | 3,756 65         | 3,069 94  | 5,945 78       | 2,586 95   |
| 90 Bolivija        | 3,068 94         | 3,338 87  | 5,456 85       | 2,951 90   |
| 91 Bangladeš       | 3,076 93         | 3,652 79  | 5,012 89       | 2,843 93   |
| 92 Madagaskar      | 3,289 86         | 3,257 90  | 4,647 91       | 3,073 88   |
| 93 Paragvaj        | 3,081 92         | 3,309 88  | 4,990 90       | 2,961 89   |
| 94 Mozambik        | 3,403 81         | 3,154 93  | 3,846 94       | 3,272 85   |
| 95 <b>Etiopija</b> | 3,698 69         | 3,008 95  | 4,410 93       | 2,608 94   |

Izvor: Izračun autorice

Iz izračuna indeksa i rangova pojedinih sektora poslovnog okruženja prikazanih u Tablici 12 mogu se uočiti relativno značajne razlike po pojedinim zemljama a u kvaliteti sektora poslovnog okruženja. Najvišu ocjenu za kvalitetu političko-pravnog okruženja ima Singapur, za kvalitetu ekonomskog okruženja Velika Britanija, sociokulturnog Finska, a tehnološkog Japan. Karakteristične su i veće razlike među pojedinim sektorima poslovnog okruženja u ukupno niže rangiranim zemljama. U Tablici su istaknute one zemlje koje između dva ekstremna ranga imaju razliku od 20 i više mjesta. Također je istaknuta i pozicija Hrvatske, pri čemu se može vidjeti da najniži rang ima ekonomski sektor poslovnog okruženja (64.) a najviši sociokulturni (47.) te da je razlika između ta dva ranga također značajna – 17 mjesta.

Tako definiranom nezavisnom varijablom – indeksom kao mjeriteljem poslovnog okruženja u sljedećem koraku koji se odnosi na ocjenu povezanosti s drugim varijablama, ulazi se u regresijsku analizu sa zavisnom varijablom – GDP p/c PPP kao mjeriteljem uspješnosti nacionalne ekonomije. Povezanost indeksa poslovnog okruženja s uspješnošću nacionalne ekonomije koristi se da bi se testirala eksplanatorna snaga indeksa. U ovom radu neće biti testirana uzročnost odnosa među ove dvije varijable jer je za to nužna i dulja vremenska serija podataka od dostupne (tzv. analiza panel - podataka (*eng. pooled data*) koji se odnose na sve istraživane varijable po svim jedinicama analize u vremenskom nizu). U ovom radu korišteni su podaci čije su vrijednosti povezane s područjima (nacionalnim ekonomijama), a vremenski su vezane za isto razdoblje, 2006. godinu (*eng. cross-sectional data*).

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati navedene regresijske analize.

Tablica 13 **Rezultati regresijske analize povezanosti kvalitete poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalne ekonomije**

| $R^{44} = 0,87780559$ $R^{245} = 0,77054266$ korigirani $R^{246} = 0,76807537$<br>$F(1,93) = 312,30$ $p < 0,0000$ |             |                       |          |                             |          |                 |
|---|-------------|-----------------------|----------|-----------------------------|----------|-----------------|
|   | $Beta^{47}$ | $\sigma_{\beta}^{48}$ | $B^{49}$ | $\sigma_{\hat{\beta}}^{50}$ | $t(93)$  | $p$ -vrijednost |
| Intercept <sup>51</sup>   |             |                       | -37725,4 | 3030,343                    | -12,4492 | 0,000000        |
| PO  | 0,877806    | 0,049672              | 10417,8  | 589,502                     | 17,6721  | 0,000000        |

Istaknuti su statistički značajni rezultati pri razini signifikantnosti  $p < 0,05$

Izvor: Izračun autorice

U nastavku se ekspliciraju rezultati prikazani u Tablici 13. Varijable u modelu su indeks poslovnog okruženja kao nezavisna varijabla, i bruto domaći proizvod po stanovniku prema paritetu kupovne moći kao zavisna varijabla. Na temelju 95 parova empirijskih vrijednosti zavisne i nezavisne varijable procijenjeni su parametri linearnoga regresijskog modela. Regresijski koeficijent  $\hat{\beta} = 10417,8$ , a njegova standardna pogreška  $\sigma_{\hat{\beta}} = 589,502$ , vrijednost konstantnog člana je  $\hat{\alpha} = -37725,4$ .

Model s procijenjenim parametrima u ovoj analizi glasi:

$$\hat{y} = -37725,4 + 10417,8x \quad (6)$$

(589,502).

Korigirani koeficijent determinacije, koji uzima u obzir i broj stupnjeva slobode, odnosno veličinu uzorka iznosi:

$$\bar{r}^2 = 0,76807537 \quad (7)$$

Koeficijent pokazuje da je ovim modelom protumačeno 76,8% svih odstupanja, pa je prema tome pokazatelju reprezentativan.

Testira se hipoteza o značajnosti regresorske varijable – poslovnog okruženja u ovom modelu. Koristi se  $F$ -test. Odbacuje se nulta hipoteza o neznačajnosti regresorske varijable jer je empirijski  $F$ -omjer  $F(1,93) = 312,30$  veći od teorijske

<sup>44</sup> korelacijski koeficijent

<sup>45</sup> koeficijent determinacije

<sup>46</sup> korigirani koeficijent determinacije

<sup>47</sup> standardizirani beta koeficijent

<sup>48</sup> standardna pogreška standardiziranog beta koeficijenta

<sup>49</sup> regresijski koeficijent, nestandardizirani beta koeficijent

<sup>50</sup> standardna pogreška regresijskog koeficijenta

<sup>51</sup> konstantni član

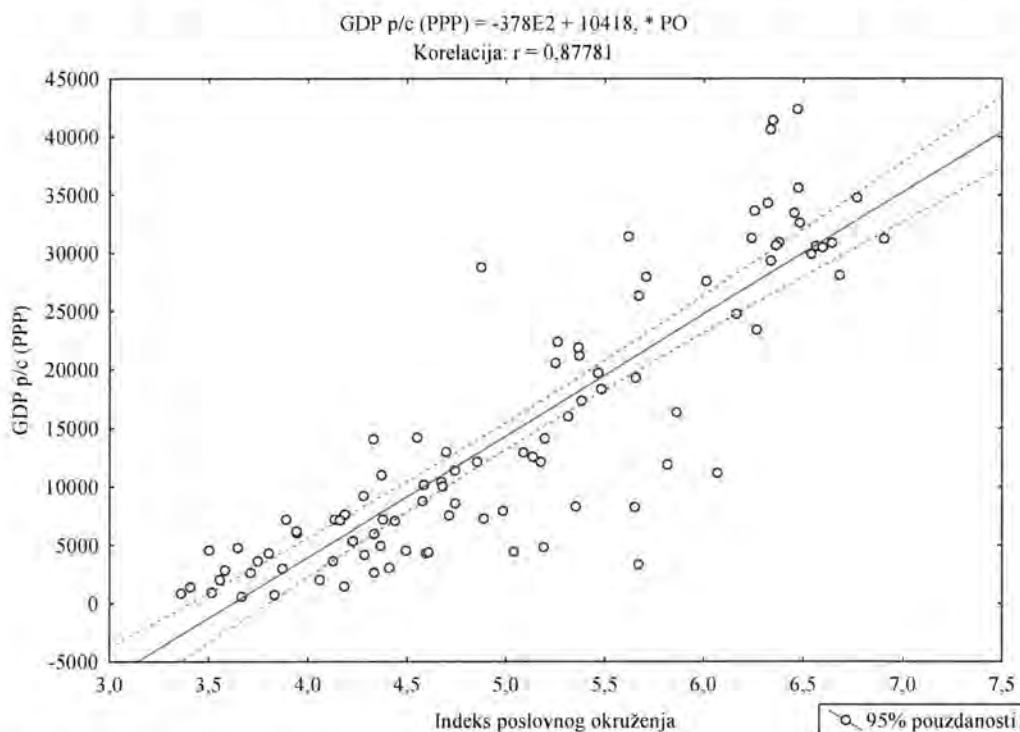


vrijednosti  $F$ -distribucije za razinu signifikantnosti 0,05 koja iznosi  $F(1,93)= 4,00$ , i koja predstavlja teorijsku granicu za prihvaćanje nul-hipoteze. Ne prihvaća se pretpostavka da je varijabla *poslovno okruženje* suvišna u modelu uspješnosti nacionalne ekonomije.

Testira se hipoteza o značajnosti parametra  $\beta$  jednosmjernim testom na gornju granicu. Test veličina je empirijski  $t$ -omjer. Odbacuje se nulta hipoteza o neznačajnosti parametra  $\beta$  jer je empirijski  $t$ -omjer  $t(93)=17,6721$  veći od teorijske vrijednosti  $t$ -omjera za razinu signifikantnosti 0,05 koja iznosi  $t(93)=1,645$ , koja predstavlja teorijsku granicu za prihvaćanje nul-hipoteze. Prihvaća se alternativna hipoteza da je varijabla *poslovno okruženje* signifikantna u modelu. Isti zaključak može se donijeti iskoristi li se  $p$ -vrijednost. Može se pokazati da je  $p < 0,01$ , a budući da je razina signifikantnosti 0,05, i prema  $p$ -vrijednosti dolazi se do iste odluke.

Sljedeći grafikon prikazuje dijagram rasipanja nezavisne i zavisne varijable.

**Grafikon 1 Dijagram rasipanja indeksa poslovnog okruženja i GDP-a p/c PPP**



Izvor: Izračun autorice

Konačni zaključak je da postoji statistički signifikantna ( $p < 0,05$ ) povezanost između indeksa poslovnog okruženja kao mjeritelja kvalitete poslovnog okruženja i bruto domaćeg proizvoda po stanovniku prema paritetu kupovne moći kao mjeritelja

uspješnosti nacionalne ekonomije. Vrijednost GDP-a p/c PPP u prosjeku će se linearno povećati za 10417,8 US\$ (prema PPP) ako se indeks poslovnog okruženja poveća za 1 ocjenu (minimum 3,36, maksimum 6,91, aritmetička sredina  $\bar{x} = 5,05$ , standardna devijacija  $\sigma_x = 0,99$ ).

Od *post hoc* testova regresijske dijagnostike o valjanosti i kakvoći provedene regresijske analize provodi se dvosmjeran *Durbin-Watsonov* test o autokorelaciji pogrešaka relacije prvoga reda<sup>52</sup>. Rezultirajuća empirijska test veličina  $d=1,96$ . Za prihvaćanje nulte hipoteze o nepostojanju autokorelacije mora biti zadovoljen sljedeći odnos između empirijske i teorijskih vrijednosti test veličina  $(4-d_U) > d > d_U$ . U konkretnom slučaju za 95 jedinica analize, jednu nezavisnu varijablu i razinu signifikantnosti 5%, kritična vrijednost  $d_U = 1,687$ , tj. vrijedi nejednakost da je  $2,32 > 1,96 > 1,69$ . Time se prihvaća nulta hipoteza da u provedenoj regresijskoj analizi nema autokorelacije pogrešaka relacije prvoga reda.

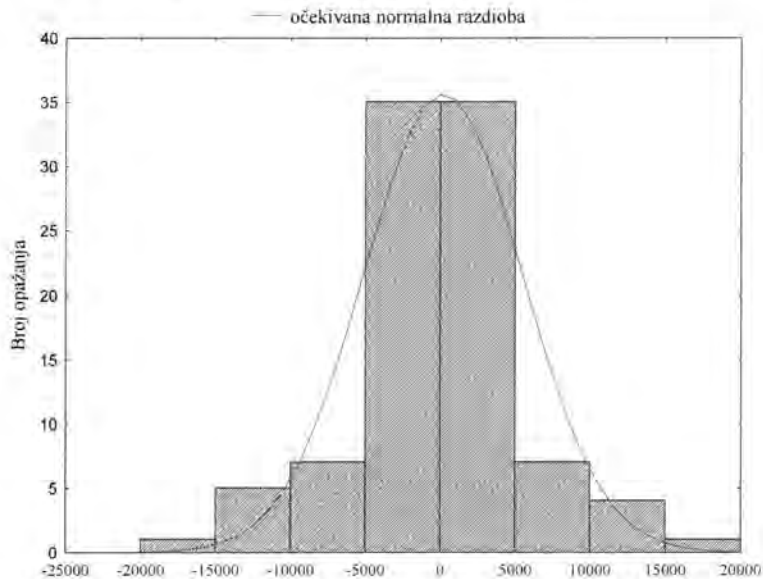
Sljedeći dijagnostički test odnosi se na karakteristiku homoskedastičnosti koja je pretpostavka regresijskog modela. Uvidom u dijagram rasipanja prikazan u Grafikonu 1 uočava se da problem promjenljivosti varijance (heteroskedastičnosti) u konkretnom slučaju nije prisutan, jer su vrijednosti variranja duž cijelog regresijskog pravca približno jednake.

Jedna od pretpostavki u analizi regresijskog modela odnosi se na zahtijevanu normalnu distribuciju grešaka relacije. Distribucija frekvencija pogrešaka relacije prikazana je u sljedećem grafikonu.

---

<sup>52</sup> U analizi regresijskog modela pretpostavlja se da su pogreške relacije nezavisne, međusobno nekorelirane slučajne varijable s konstantnom varijancom. Kada su pogreške relacije međusobno korelirane radi se o autokorelaciji pogrešaka relacije koja predstavlja odstupanje od teorijskih pretpostavka u analizi modela. To se negativno odražava na rezultate, ograničava postupke testiranja hipoteza, uzrokuje neefikasnost procjena parametara (podcjenjuje procjenu varijance, a standardne pogreške parametara su nerealno male, što stvara pogrešan sud o velikoj pouzdanosti, *t* i *F* testovi nisu valjani) (Šošić, 2004, str. 514-515).

Grafikon 2 **Distribucija frekvencija pogrešaka relacije**



Izvor: Izračun autorice

Uočava se da je pretpostavka normalnosti distribucije pogrešaka relacije zadovoljena.

Posljednji dijagnostički test odnosi se na utjecaj atipičnih (stršećih, *eng. outliers*) i utjecajnih vrijednosti. Utjecaj pojedinačnih vrijednosti na procjene parametara mjeri se *Cookovom udaljenošću* ( $D_i$ ). Velika vrijednost upućuje na znatan utjecaj pojedine vrijednosti varijable na procjenu parametara. Izračunana vrijednost udaljenosti uspoređuje se s teorijskom vrijednošću  $F$ -distribucije, pri čemu vrijedi da ako je vrijednost  $D$  jednaka ili veća od pedesetog percentila  $F$ -distribucije, smatra se da je utjecaj pojedine varijable na procjene parametara signifikantan (Šošić, 2004, str. 522). Teorijska vrijednost  $D$ , uz razinu signifikantnosti od 5%, 93 ( $n-2$ ) stupnjeva slobode i jednu varijablu iznosi  $D=0,0622$ . Empirijska vrijednost udaljenosti veća ili jednaka teorijskoj izračunata je za sljedeće zemlje: Indija (0,077737), Irska (0,072516), Malezija (0,074022), Norveška (0,088061), SAD (0,081567). Provodi se regresijska analiza isključivanjem navedenih jedinica analize. U ovoj disertaciji nema se namjeru ulaziti u pojedinačnu eksplanaciju vršnih vrijednosti budući da model ima signifikantne parametre, već rezultati služe za prikaz utjecaja vršnih vrijednosti na procjenu parametara. U ponovljenoj regresijskoj analizi standardizirani beta koeficijent ( $\beta$ ) povećao za 3% (sa 0,878 na 0,904), njegova standardna pogreška ( $\sigma_\beta$ )

se smanjila za 8% (sa 0,05 na 0,046), a objašnjeni postotak varijance zavisne varijable (korigirani koeficijent determinacije  $\bar{r}^2$ ) povećao se za 6% (sa 76,8% na 81,4%).

Da bi se uočio relativni značaj indeksa poslovnog okruženja na različitim stupnjevima razvoja nacionalne ekonomije radi se podjela uzorka na tri grupe zemalja: (1) zemlje s visokom razinom GDP-a (GDP p/c PPP>17000\$), (2) zemlje sa srednjom razinom GDP-a (17000\$>GDP p/c PPP>4000\$) i (3) zemlje s niskom razinom GDP-a (GDP p/c PPP<4000\$)<sup>53</sup>.

U sljedećoj tablici prikazani su regresijski rezultati prema definiranim skupinama zemalja.

Tablica 14 **Regresijski rezultati prema skupinama zemalja**

|            | <i>Beta</i> | <i>B</i> | $\sigma_{\hat{\beta}}$ | <i>t</i> -omjer | <i>p</i> -vrijednost | $\bar{r}^2$ |
|------------|-------------|----------|------------------------|-----------------|----------------------|-------------|
| 1. skupina | 0.664704    | 8005,1   | 1590,544               | 5,03292         | 0,000018             | 0,442       |
| 2. skupina | 0.570419    | 3352,55  | 763,277                | 4,39232         | 0,000080             | 0,309       |
| 3. skupina | 0.553982    | 1202,51  | 438,295                | 2,74360         | 0,013853             | 0,266       |

Istaknuti su statistički značajni rezultati pri razini signifikantnosti  $p < 0,05$

Izvor: Izračun autorice

Iako su svi regresijski rezultati statistički signifikantni, ukazuju na smanjenje povezanosti indeksa poslovnog okruženja i GDP-a p/c PPP, sa smanjenjem razvojnog stupnja nacionalne ekonomije; u slučaju zemalja s najvišim razinama GDP-a sve statističko-analitičke kategorije su najviše, u drugoj skupini zemalja se smanjuju, dok su u trećoj skupini zemalja najniže. Ovaj neočekivani rezultat mogao bi ukazivati na značaj eksternih varijabla, osobito utjecaja iz drugih nacionalnih ekonomija, koji umanjuju značaj nacionalnog poslovnog okruženja za prosperitet nacionalne ekonomije. Tu se ponajprije misli na nepovoljan odnos snage moći u globaliziranoj ekonomiji u korist razvijenih zemalja. Manje razvijene zemlje time postaju manje autonomne u kreiranju vlastitog poslovnog okruženja, a utjecaji iz razvijenih zemalja dobivaju na značaju. Ova teza predstavlja i mogućnost daljnjeg istraživanja ovdje prikazanih odnosa. Pretpostavlja se da su određena rješenja moguća kroz primjenu teorije sustava. Sundać (1992, str. 80) definira sustav kao skup objekata i subjekata koji su svrshodno povezani u neku cjelinu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Svi

<sup>53</sup> Podjela napravljena prema kriteriju WEF-a (Lopez-Claros et al., 2006, str. 59)



ekonomski sustavi su otvoreni sustavi koji integracijskim procesima povećavaju broj elemenata i veza u sustavu. Rast sustava znači i rast okruženja sustava, kao i promjenu odnosa i veza među elementima. Granice između integracijskih sustava i okruženja postaju ambivalentnije, a elementi iz okruženja sve brže ulaze u sustav što vodi boljem funkcioniranju sustava. Međutim, globalni proces integracije, globalizacija, nije razvojno jednoznačan jer zemlje razvijenije od prosjeka diktiraju odnose integracije (Sundać, 1992, str. 104). Primjerice, Sundać i Nikolovska (2001, str. 80) dokazali su na tranzicijskim zemljama Europe da je destrukcija bivšeg društveno-ekonomskog poretka, pod diktatom globalnog svjetskog tržišta i međunarodnih organizacija (Svjetska trgovinska organizacija, Međunarodni monetarni fond i sl.) rezultirala u formiranju klasičnih zona siromaštva i kriminalizaciji društva. Globalni kapitalistički sustav funkcionira na principu izvlačenja akumulacije iz periferije i njenog povrata u periferiju nakon procesa reprodukcije (Sundać i Nikolovska, 2002, str. 21). Intenzitet prelijevanja dohotka ovisi o hijerarhijskoj poziciji neke zemlje u globalnom ekonomskom sustavu a proizlazi iz diskriminacijske ekonomske politike kroz (Sundać i Nikolovska, 2002, str. 21): (1) nejednak pristup svjetskom trgovinskom sustavu; (2) nejednak pristup financijskim tržištima i (3) nejednaku regulaciju tržišta rada. To rezultira drastičnom podjelom svijeta na razvijeni Sjever i nerazvijeni Jug. Novi svjetski poredak najbolje prikazuje činjenica da 12% populacije koja živi u najrazvijenijim zemljama svijeta (G-7) upravlja s 88% svjetskog bruto društvenog proizvoda (Sundać i Nikolovska, 2002, str. 23). Belullo i Blažević (2007, str. 133) dokazali su statistički značajnu divergenciju rasta bruto domaćeg proizvoda po stanovniku između razvijenijih i manje razvijenih zemalja Europe, kao i divergenciju među samim manje razvijenim zemljama Europe. Sundać i Nikolovska (2001, str. 85) smatraju da se mehanizam rasta mora reaktivirati u okviru globalnih institucionalnih odnosa, ali na redefiniranim polaznim osnovama svjetskog poretka, koje uključuju i ostale relevantne čimbenike razvoja u cilju revitalizacije izvoza, investicija i zaposlenosti. U suprotnom, matematičkom točnošću je dokazano (Sundać i Rupnik, 2005, str. 45) da između ostalog model sadašnje globalizacije pokazuje da se suma rasta novih radnih mjesta približava nuli. To znači da nastavkom razvoja prema neoliberalističkom konceptu globalizirana zemlja propada tržišno, a možda i fizički (Sundać i Rupnik, 2005, str. 48). Autori modela predlažu dvanaest korektiva koji bi mogli usporiti, ili čak spriječiti približavanje katastrofalnoj točki (Sundać i Rupnik, 2005, str. 56-60): (1) dvostruko-

kriterijalno upravljanje svjetskom ekonomijom (profit i dohodak); (2) kompromisno više-partnersko odlučivanje u globalizacijskim procesima; (3) sinkronizacija makroekonomskih politika svim alatima informacijskog društva; (4) rješavanje intergeneracijskih konflikata – dugoročna perspektiva; (5) partnerstvo vlada-gospodarstvo; (6) regulacija (umjesto liberalizacije) djelovanja infrastrukture; (7) multilateralna uravnoteženost i globalna optimalnost rasta; (8) svjetska regulacija globalizacije putem selektivne i simultane uporabe keynesijanske i liberalne ekonomije; (9) udruživanja poduzeća nasuprot neprijateljskom preuzimanju; (10) inovacije, a ne kapital kao pokretač ekonomskog razvoja; (11) simultana primjena načela kapitala i upravljanja, radi izbjegavanja nasilja kapitala nad znanjem i (12) raspodjela tereta razvoja između kapitala i znanja – nova motivacijska struktura koja omogućuje su-upravljanje u neoliberalističkoj globalizaciji. Autori se zalažu (Sundać i Rupnik, 2005, str. 63) za demonopolizaciju znanja i njegovu upotrebu za dobrobit čovjeka i njegovog okruženja. Sve dok se navedene reforme ne budu globalno implementirale mogu se očekivati empirijski dokazi o značajnim razlikama među razvijenijim i manje razvijenim zemljama kakvi su prezentirani i u ovom radu (cf. str. 159).

S aspekta gospodarske strukture pojedine nacionalne ekonomije Karaman Aksentijević (1998, str. 15) smatra da se ekonomisti ne slažu, nego se dijele i priklanjaju ili konceptu neoliberalizma ili strukturalizma. Međutim, u praksi niti jedan od ovih pristupa dugoročno nije uspješan. Smatra da najnovije tendencije ukazuju na novi model državnog intervencionizma obilježen vertikalnom decentralizacijom (podjela ovlasti između središnje i lokalnih vlasti) (Karaman Aksentijević, 1998, str. 15).

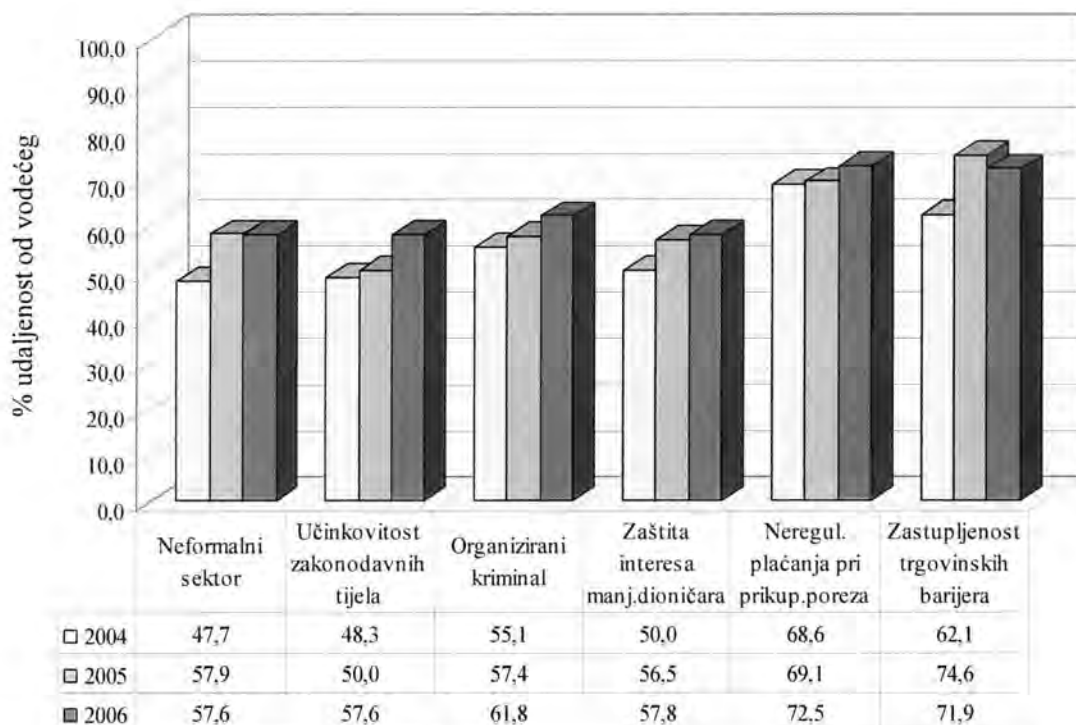
Kompozitni indikatori predstavljaju polazišnu točku za analizu. Mogu biti korišteni kao sažeti pokazatelji koji služe kao vodilja kreatorima politika, ali se njihovom dekompozicijom na subindikatore i varijable može analizirati pozicija pojedine nacionalne ekonomije.

## 5.2. ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA GOSPODARSTVA HRVATSKE PO METODI PEST

Nakon dokazivanja signifikantne veze poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalne ekonomije, dekompozicijom indeksa na njegove sastavne dijelove provest će se analiza poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske. Osnovna metoda analize je komparacija pokazatelja po pojedinim varijablama i sektorima poslovnog okruženja kroz tri konsekutivne godine, 2004., 2005. i 2006. Zbog uklanjanja utjecaja prosječnog razvoja svih istraživanih nacionalnih ekonomija pokazatelji se normaliziraju metodom udaljenosti od referentne točke (Nardo et al., 2005, str. 18). Budući da je cilj analize utvrditi trogodišnji razvoj hrvatskoga poslovnog okruženja u odnosu na nacionalne ekonomije koje su na višem stupnju razvoja od Hrvatske, za referentnu točku uzima se vodeća pozicija, odnosno maksimum pojedine varijable. Pokazatelj se formira kao relativan broj – postotak, pri čemu se vrijednost od 100% pridružuje maksimumu pojedine varijable, odnosno rezultatu koji je postigla nacionalna ekonomija najbolja u uzorku za istraživanu varijablu. Na taj se način rezultati koje postiže Hrvatska kroz promatrane tri godine mogu interpretirati kao postotno približavanje/udaljavanje od najboljih svjetskih standarda u pojedinim istraživanim područjima. Grafičko-tabelarni iskaz zbog slikovitosti i samorazumljivosti odabire se kao najprimjereniji. Temelj analizi su originalni podaci o istraživanim varijablama za Hrvatsku kroz tri godine, i iz njih proizlazeći normalizirani relativni pokazatelji (Prilog 15) po metodi udaljenosti od vodećeg. Redosljed prikaza varijabla u grafikonima koji slijede nije slučajna. Varijable su prikazane slijeva nadesno prema važnosti, mjereno faktorskim projekcijama i beta koeficijentima iz bivarijatnih regresija sa zavisnom varijablom (cf. Prilog 12). Prema tome varijabla najvećeg značaja unutar pojedinog sektora poslovnog okruženja prikazana je prva slijeva, a varijabla najmanjeg značaja posljednja slijeva. Isti kriterij zadržava se u iskazima rezultata do kraja poglavlja.

Analiza započinje pregledom rezultata za šest proučavanih varijabla koje čine subindeks političko-pravnog sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske kroz tri konsekutivne godine, 2004., 2005. i 2006. Navedeni rezultati prikazani su na sljedećem grafikonu čiji sastavni dio čine i numerički podaci u tablici (kao postotak rezultata vodećeg u pojedinim godinama).

Grafikon 3 i Tablica 15 **Političko-pravni sektor poslovnog okruženja Hrvatske**



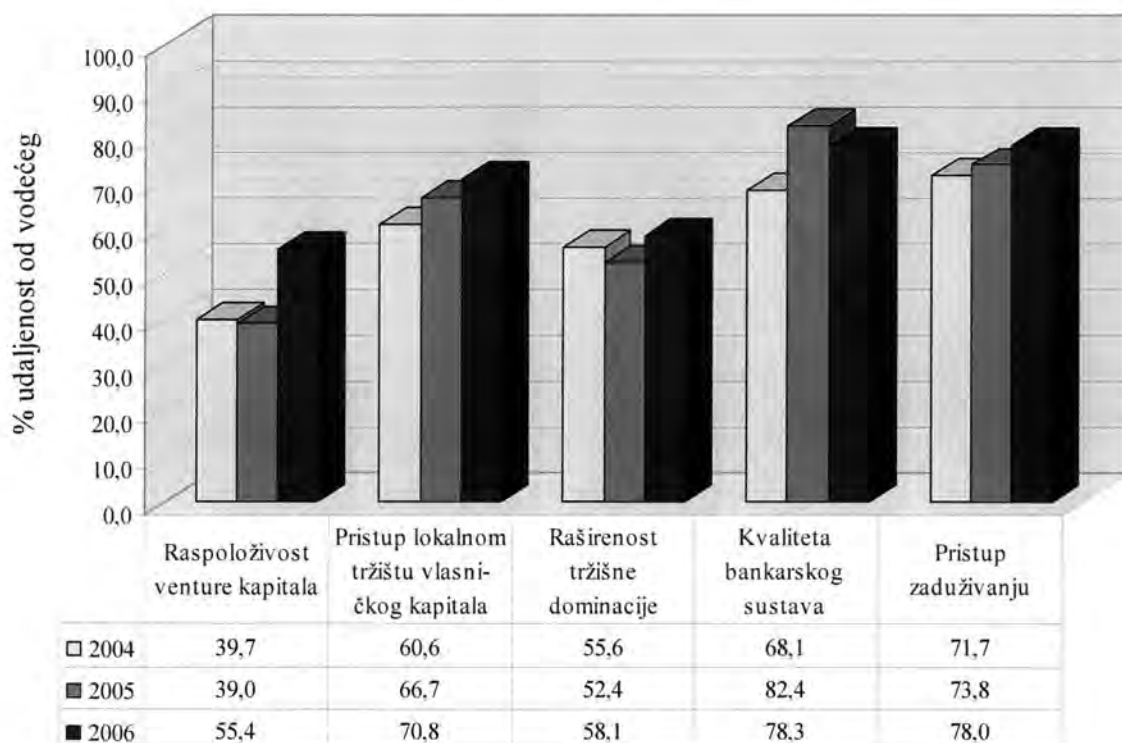
Izvor: Izračun autorice

Uvidom u grafikon i tablicu može se zaključiti da je Hrvatska u posljednje tri godine prosječno smanjila zaostatak u pokazateljima političko-pravnog okruženja za vodećim za 7,9%. Apsolutni napredak još je i veći uzevši u obzir da se i pozicija vodećeg iz godine u godinu poboljšava. Zaostajanje od oko 40% postoji u Neformalnom sektoru, Učinkovitosti zakonodavnih tijela, Organiziranom kriminalu i Zaštiti interesa manjinskih dioničara, a zaostatak od oko 30% vidljiv je u Zastupljenosti trgovinskih barijera i Neregularnim plaćanjima pri prikupljanju poreza. Raspon odstupanja od 47,7% do 74,6% je znatan i iznosi 26,9%, što ukazuje na potrebu diferenciranog pristupa dinamici reformi u različitim dijelovima političko-pravnog sektora poslovnog okruženja.

Na jednak način prikazani su rezultati koji se odnose na pet proučavanih varijabla koje čine subindeks ekonomskog sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske od 2004. do 2006. godine.



Grafikon 4 i Tablica 16 **Ekonomski sektor poslovnog okruženja Hrvatske**



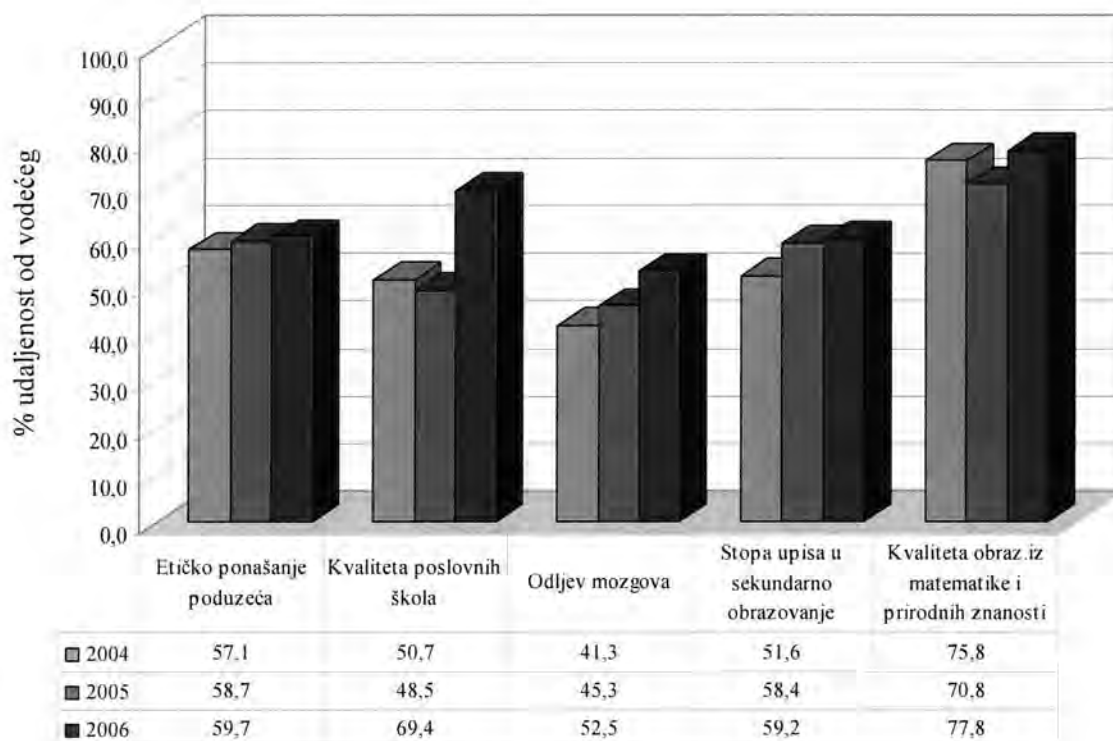
Izvor: Izračun autorice

Kod pokazatelja ekonomskog sektora poslovnog okruženja Hrvatske prikazanih u Grafikonu 4 i Tablici 16 uočava se još značajniji napredak od 2004. do 2006. godine koji u prosjeku iznosi 8,98%. Raspoloživost rizičnog (venture) kapitala važnog za razvoj poduzetništva još je vrlo slaba, sa zaostatkom od oko 45% za vodećim u uzorku. Također se uočava stabilna i relativno visoka koncentracija u hrvatskom gospodarstvu mjerena pokazateljem Raširenost tržišne dominacije čija vrijednost također zaostaje za vodećim više od 40%. Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala ravnomjerno postaje sve lakši, pa se zaostatak sveo na oko 30%. Kvaliteta bankarskog sustava i Pristup zaduživanju relativno su povoljni pokazatelji sa svega oko 20% zaostatka za najboljim u uzorku.

Sociokulturni sektor poslovnog okruženja reprezentiran je u subindeksu s pet pokazatelja od koji se tri odnose na dimenziju obrazovanja kao elementarno bitnom društvenom sadržaju za mikroekonomske subjekte. Etičnost se nadalje percipira kao društvena vrijednost od sve većeg značaja za poslovanje, a odljev mozgova kao društveni odgovor na odsutnost povoljnih prilika za intelektualnu elitu u nekoj zemlji.

Njihovo kretanje u promatranom razdoblju prikazano je u Grafikonu 5 i Tablici 17 koji slijede.

Grafikon 5 i Tablica 17 **Sociokulturni sektor poslovnog okruženja Hrvatske**

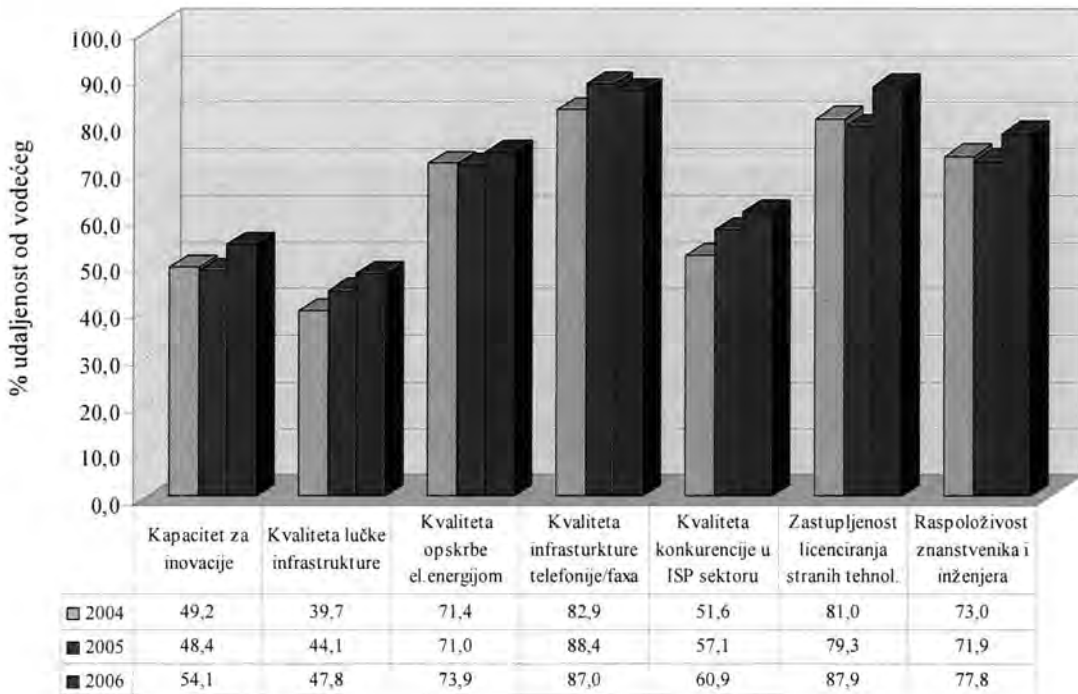


Izvor: Izračun autorice

Napredak sličan onom u prethodno prikazanim sektorima poslovnog okruženja uočljiv je i u njegovoj sociokulturnoj dimenziji i iznosi prosječno 8,42% za promatrano razdoblje. Iako je prisutan najveći zaostatak za vodećim u Odljevu mozgova, jaz se kontinuirano i značajno smanjivao, prosječno 11,2%. Pokazatelji obrazovanja govore o različitom stupnju općeg, poslovnog i prirodoslovnog obrazovanja. Zaostajanje u Stopi upisa u srednje škole je najveće (oko 40%), u kvaliteti poslovnog obrazovanja iznosi 30%, a prirodoslovnog nešto više od 20% za vodećim. Etičko poslovanje poduzeća osim što značajno zaostaje (oko 40%), i smanjivanje zaostatka je vrlo sporo (samo 2,6% od 2004. do 2006.).

Subindeks tehnološkog sektora poslovnog okruženja čini sedam varijabla čije se kretanje kroz posljednje tri godine u Hrvatskoj prikazuje na Grafikonu 6 i podacima iz Tablice 18.

Grafikon 6 i Tablica 18 Tehnološki sektor poslovnog okruženja Hrvatske

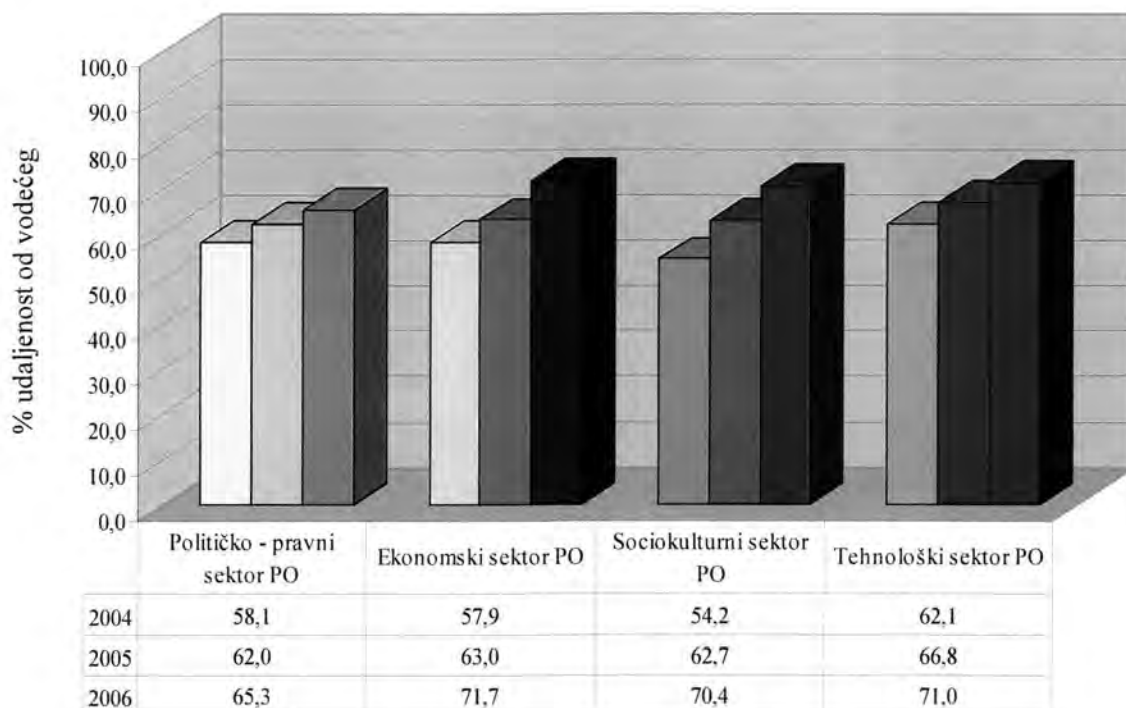


Izvor: Izračun autorice

Osnovno vidljivo iz izloženih rezultata je napredak Hrvatske kroz posljednje tri godine. Također se može uočiti velika razlika između pojedinih pokazatelja tehnološkog sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske. Primjerice, kvalitetom lučke infrastrukture (unatoč činjenici da se Hrvatska smatra pomorskom zemljom, i unatoč povoljnom geografskom položaju za razvoj lučkog transporta) Hrvatska zaostaje za vodećim rekordnih 52% (to je ujedno i najlošiji pokazatelj od sva 23 uključena u kompozitni indeks). S druge strane kvalitetom telefonske infrastrukture i licenciranjem stranih tehnologija zaostaje za vodećim samo 13% (što su ujedno i najbolji od svih pokazatelja). Uprosječno, napredak u varijablama tehnološkog okruženja gospodarstva Hrvatske od 2004. do 2006. godine iznosi 5,8%. Relativno veliko zaostajanje primjetno je još kod Kapaciteta za inovacije (oko 45%) i Kvalitete konkurencije u ISP sektoru (oko 40%). S druge strane manje zaostajanje izraženo je kod Raspoloživosti znanstvenika i inženjera (oko 20%) i kod Kvalitete opskrbe električnom energijom (oko 25%).

Relativna kvaliteta pojedinih sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske tijekom tri godine može se sagledati usporedbom zaostajanja subindeksa sektora za subindeksima vodećeg, što slijedi u grafičkom i tabelarnom prikazu.

Grafikon 7 i Tablica 19 **Subindeksi sektora poslovnog okruženja Hrvatske**



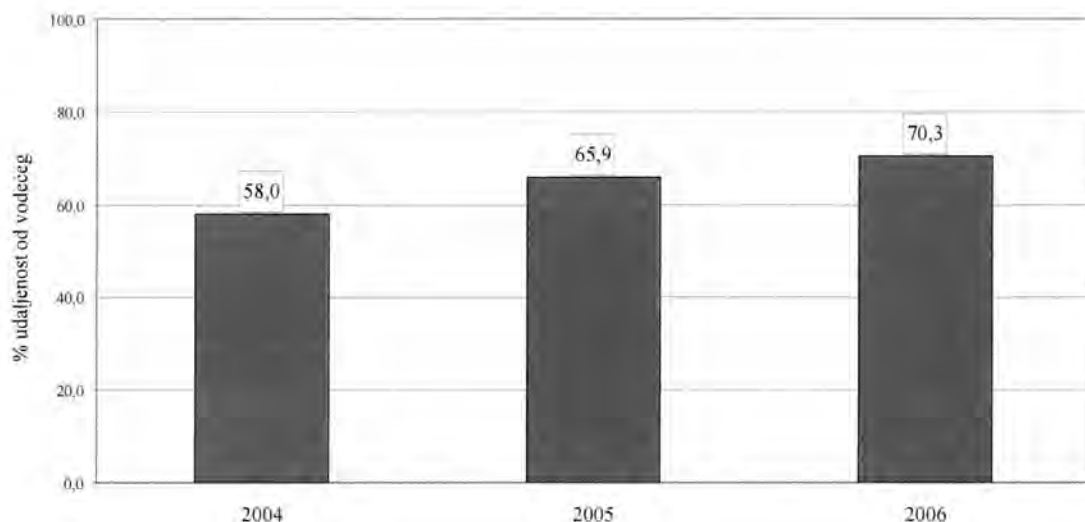
Izvor: Izračun autorice

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da i apsolutan i relativan razvoj pojedinih sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske teče relativno ravnomjerno. Zaostatak najlošije pozicioniranog sektora (političko-pravni) u odnosu na zaostatke ostalih samo je oko 5% veći. Ostala tri sektora (ekonomski, sociokulturni i tehnološki) zaostaju za vodećim za oko 30%. Prosječno smanjenje zaostatka po sektorima poslovnog okruženja Hrvatske od 2004. do 2006. godine iznosi 11,5%.

Konačno, promjene u sveobuhvatnom indeksu poslovnog okruženja za gospodarstvo Hrvatske prikazane su na Grafikonu 8.



## Grafikon 8 Indeks poslovnog okruženja Hrvatske



Izvor: Izračun autorice

U 2004. godini razlika u kvaliteti poslovnog okruženja Hrvatske u odnosu na vodećeg iznosila je 42%, u 2005. godini 34,1%, a u 2006. godini 29,7%. Evidentno je da se jaz iz godine u godinu smanjuje, ali za donošenje suda o značajnosti uočenog trenda valja istražiti dulju vremensku seriju. To za sada nije moguće jer se Hrvatska uključila u istraživanje WEF-a tek 2002. godine. Ograničenje za longitudinalnu studiju i ubuduće, korištenjem navedenog izvora podataka, bit će otežano jer se iz godine u godinu određeni broj pitanja iz anketnog upitnika metodološki modificira pa usporedivost postaje upitna. Također, valja spomenuti još jedno ograničenje, osobito u interpretaciji pojedinih pokazatelja i njihovoj usporedbi. Naime, uporabom metode normalizacije udaljenosti od vodećeg, hrvatski pokazatelji uspoređivani su uvijek s vodećom zemljom, što za gotovo svaki pokazatelj znači neka druga nacionalna ekonomija. Kada bi se hrvatski pokazatelji uspoređivali s vodećom zemljom u ukupnom poretku (primjerice za 2006. godinu to je Finska), rezultati bi bili povoljniji za hrvatsko gospodarstvo jer, razumljivo, vodeća u ukupnom poretku nije ujedno vodeća u svim selektiranim varijablama. Cilj je ove analize, međutim, bio usporediti hrvatsko poslovno okruženje s najboljim svjetskim standardima, a ne s nekom pojedinom nacionalnom ekonomijom, te se stoga odabrana metodologija, i uz ograničenja, smatra prikladnom.

### 5.3. KOMPARATIVNA ANALIZA HRVATSKOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA S ODABRANIM SVJETSKIM EKONOMIJAMA

Usporedba rezultata istraživanja nacionalnoga poslovnog okruženja Hrvatske vrši se sa zemljama centralnoistočne i jugoistočne Europe. Zemlje centralnoistočne Europe odabrane su za komparaciju zbog sličnog povijesnog razvoja gospodarskih prilika u drugoj polovini 20. stoljeća kroz socijalistički model društvenog uređenja. To su zemlje koje su u posljednjih petnaest godina prolazile kroz proces tranzicije gospodarstva kao i Hrvatska. Također, sve zemlje centralnoistočne Europe integrirale su se u Europsku uniju 2002. godine, što je cilj i Republike Hrvatske koja je trenutačno kandidat za članstvo. U zemlje centralnoistočne Europe (CEE) ubrajaju se Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija. Drugu grupu zemalja s kojom se uspoređuje poslovno okruženje Hrvatske čine zemlje jugoistočne Europe (SEE), među koje spada i Hrvatska. Odabrane su jer se među njima nalazi i većina bivših republika iz državne zajednice kojoj je pripadala i Hrvatska. Daljnja zajednička karakteristika odnosi se na utjecaj ratnih zbivanja na gospodarstvo, što je zajedničko nekolicini zemalja iz te grupacije. To su također tradicionalni važni trgovinski partneri Hrvatske, kao i zemljopisno bliske nacionalne ekonomije. Među zemlje jugoistočne Europe, osim Hrvatske, ubrajaju se još i Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, Makedonija, Rumunjska, Bugarska i Albanija. Valja napomenuti da su u međuvremenu Srbija i Crna Gora postale autonomne države, no obuhvat podataka u istraživanju odnosi se na trenutak kada su činile jednu državnu zajednicu te se stoga tako i u ovom radu tretiraju.

U Tablici 20 koja slijedi prikazani su rezultati istraživanja poslovnog okruženja navedenih gospodarstava, i to kako u obliku numeričkog indeksa poslovnog okruženja i subindeksa sektora poslovnog okruženja, tako i obliku međusobnih rangova s obzirom na navedene rezultate. U posljednjoj koloni prikazuje se i ukupni rang pojedine zemlje u ukupnom uzorku od 95 zemalja.

Tablica 20 **Poslovno okruženje zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe**

|                        | PO           | R<br>PO  | GDP p/c<br>(PPP) | Rang<br>GDP | PP           | R<br>PP  | E            | R<br>E   | SK           | R<br>SK  | T            | R<br>T   | R<br>Σ    |
|------------------------|--------------|----------|------------------|-------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|-----------|
| Češka                  | 5,483        | 1        | 18375,2          | 2           | 4,701        | 4        | 4,563        | 3        | 8,477        | 1        | 4,970        | 1        | 32        |
| Mađarska               | 5,383        | 2        | 17404,7          | 3           | 4,708        | 3        | 4,650        | 2        | 8,433        | 2        | 4,547        | 4        | 34        |
| Slovenija              | 5,367        | 3        | 21910,7          | 1           | 4,749        | 1        | 4,463        | 4        | 8,199        | 3        | 4,774        | 2        | 36        |
| Slovačka               | 5,316        | 4        | 16040,7          | 4           | 4,713        | 2        | 4,652        | 1        | 7,733        | 4        | 4,709        | 3        | 38        |
| <b>Hrvatska</b>        | <b>4,856</b> | <b>5</b> | <b>12157,7</b>   | <b>6</b>    | <b>4,017</b> | <b>5</b> | <b>4,179</b> | <b>7</b> | <b>7,500</b> | <b>6</b> | <b>4,417</b> | <b>5</b> | <b>50</b> |
| Poljska                | 4,699        | 6        | 12994,2          | 5           | 3,785        | 7        | 4,249        | 5        | 7,517        | 5        | 4,033        | 6        | 54        |
| Rumunjska              | 4,580        | 7        | 8785,0           | 8           | 3,997        | 6        | 4,181        | 6        | 6,830        | 7        | 3,856        | 8        | 60        |
| Bugarska               | 4,281        | 8        | 9223,3           | 7           | 3,414        | 12       | 3,819        | 10       | 6,610        | 9        | 3,898        | 7        | 72        |
| Srbija i<br>Crna Gora  | 4,227        | 9        | 5347,8           | 11          | 3,732        | 9        | 3,692        | 11       | 6,788        | 8        | 3,413        | 10       | 73        |
| Makedonija             | 4,186        | 10       | 7644,7           | 9           | 3,548        | 10       | 3,864        | 9        | 6,456        | 10       | 3,471        | 9        | 74        |
| Bosna i<br>Hercegovina | 3,943        | 11       | 6035,2           | 10          | 3,426        | 11       | 3,882        | 8        | 5,589        | 12       | 3,252        | 11       | 80        |
| Albanija               | 3,648        | 12       | 4763,7           | 12          | 3,756        | 8        | 3,069        | 12       | 5,945        | 11       | 2,586        | 12       | 89        |

Izvor: Izračun autorice

Iz podataka iz Tablice 20 vidljivo je da se rezultati Hrvatske nalaze uglavnom iza rezultata zemalja CEE-a a ispred rezultata zemalja SEE-a. U ukupnom poretku Hrvatska je čak i ispred Poljske koja pripada grupaciji CEE-a. Najrazvijenije poslovno okruženje ima Češka, iako nije ujednačen razvoj svih sektora poslovnog okruženja. Odnosno, prema indeksu političko-pravnog sektora poslovnog okruženja Češka je tek na četvrtom mjestu, dok je Slovenija na prvom. I prema GDP-u p/c vodi Slovenija a slijedi ju Češka. Najrazvijenije uvjete u ekonomskom sektoru poslovnog okruženja ima Slovačka, a slijede ju Mađarska i Češka. Položaj Hrvatske u odnosu na promatrane zemlje najlošiji je u ekonomskom sektoru poslovnog okruženja, gdje je rangirana na 7. mjestu, iza svih zemalja CEE-a i Rumunjske. Sociokulturni sektor poslovnog okruženja Hrvatske rangiran je na 6. mjestu iza svih zemalja CEE-a, a ispred ostalih zemalja SEE-a, što je i situacija s GDP-om p/c. Kvaliteta političko-pravnog i tehnološkog sektora poslovnog okruženja Hrvatske viša je od ostalih

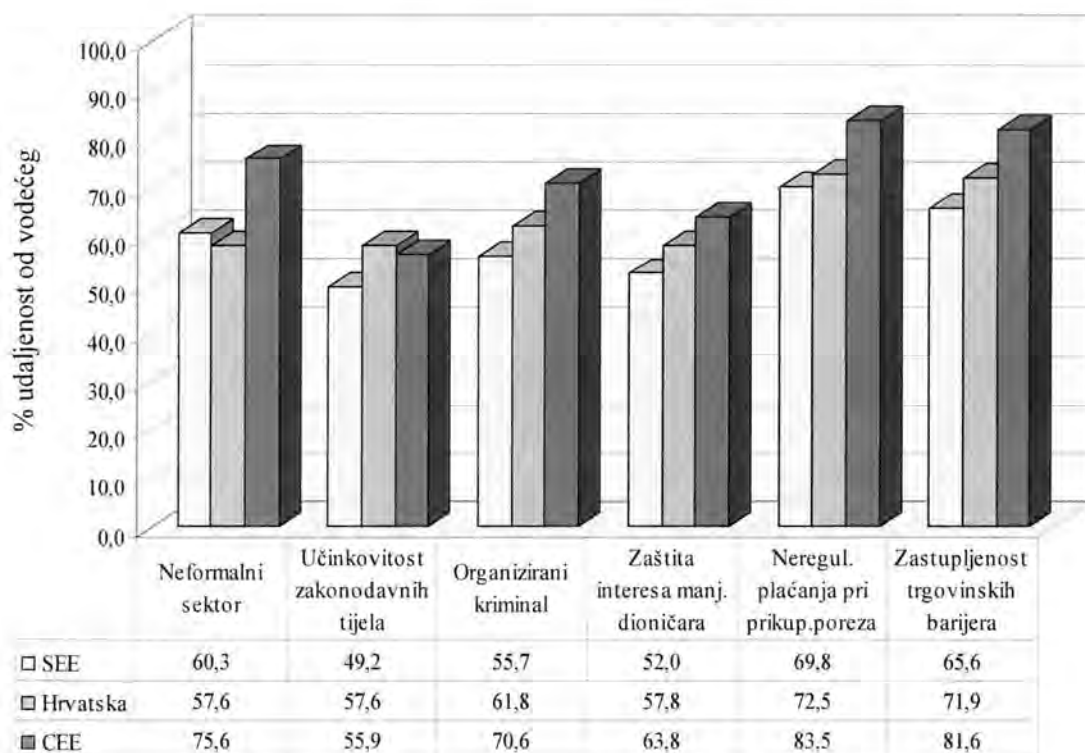
zemalja SEE-a i Poljske, a niža od preostale četiri zemlje CEE-a. Među zemljama SEE-a, dakle, Hrvatska je vodeća po kvaliteti poslovnog okruženja i svih njegovih sektora (osim navedene prednosti Rumunjske u ekonomskom sektoru). Najniži rang drži Albanija koja je čak i u ukupnom uzorku zemalja na samom začelju (89. od 95 zemalja). Indikativno je da su Rumunjska i Bugarska, koje su pristupile u članstvo u Europskoj uniji u siječnju 2007., rangirane niže od Hrvatske prema svim pokazateljima (osim navedene male prednosti Rumunjske u ekonomskog sektoru poslovnog okruženja). To navodi na zaključak da su razlozi izvan oblasti poslovnog okruženja utjecali na sporiji proces pristupanja Hrvatske u odnosu na Rumunjsku i Bugarsku. Relativno manje zaostajanje Hrvatske u odnosu na zemlje CEE-a od relativno većeg odmaka od ostalih zemalja SEE-a vidi se i kroz izračun prosječnih razlika u ukupnim rangovima. Tako Hrvatska zaostaje za zemljama CEE-a za prosječno 11 rangova, a ostale zemlje SEE-a zaostaju za Hrvatskom za prosječno 25 rangova.

Nakon prikaza indeksa i subindeksa za svaku od odabranih nacionalnih ekonomija posebno, pristupa se analizi prema pojedinačnim varijablama koje čine četiri sektora poslovnog okruženja. Temelj analizi su originalni podaci o istraživanim varijablama za nacionalne ekonomije koje su predmet usporedbe (grupirane kao CEE i SEE), i iz njih proizlazeći normalizirani relativni pokazatelji (Prilog 16). Za razliku od pokazatelja koji se disagregiraju, prikaz zemalja zbog preglednosti je agregiran, tako da se uspoređuju u jednom stupcu sve zemlje SEE-a, u drugom stupcu Hrvatska, a u trećem stupcu sve zemlje CEE-a. Odabran je isti metodološki pristup kao u prethodnom potpoglavlju zbog jednostavnije usporedbe. To znači da su svi pokazatelji normalizirani po metodi postotne udaljenosti od vodećeg (u ukupnom uzorku), a prikazi su paralelno grafički i tabelarni. Odabir boja po različitim sektorima poslovnog okruženja jednak je kao u prethodnom potpoglavlju, opet radi veće preglednosti i lakše razumljivosti i usporedivosti iskaza. Varijable su poredane prema relativnoj važnosti utvrđenoj pomoću faktorskih projekcija iz prethodnih dijelova istraživanja, tako da je poredak od relativno važnije do relativno manje važne varijable slijeva nadesno u pojedinom sektoru poslovnog okruženja.

Kroz podatke i prikaz u sljedećem grafikonu i tablici uspoređuju se varijable koje čine političko-pravni sektor poslovnog okruženja.



Grafikon 9 i Tablica 21 **Političko-pravni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske**



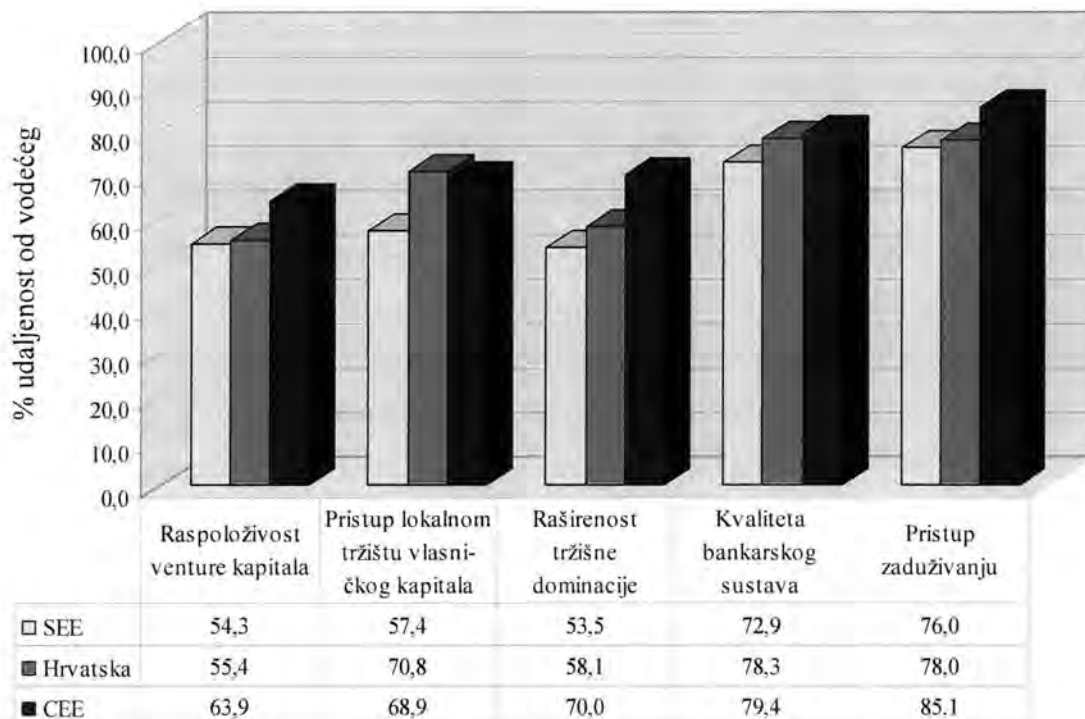
Izvor: Izračun autorice

Rezultati iz Grafikona 9 i Tablice 21 ukazuju na relativno najveće zaostajanje Hrvatske (18%) za zemljama CEE-a u Neformalnom sektoru. Isti pokazatelj otkriva da je Hrvatska čak lošija od prosjeka zemalja SEE-a (za 2,7%). Uzevši u obzir da je to relativno najznačajniji pokazatelj u političko-pravnom sektoru poslovnog okruženja, napori za pozitivne promjene kod kreatora politika kojima se regulira neformalni sektor trebali bi u budućnosti biti relativno najveći. Pozitivnim pomacima u smanjenju udjela neformalnog sektora u nacionalnoj ekonomiji Hrvatske odrazili bi se najviše na poboljšanje kvalitete političko-pravnog sektora gospodarstva Hrvatske. S druge strane Učinkovitost zakonodavnih tijela područje je u kojem sve promatrane zemlje imaju najveći zaostatak za vodećim, dok Hrvatska u tom pokazatelju relativno najbolje stoji jer zaostaje manje i od prosjeka zemalja CEE-a. Ostali pokazatelji odražavaju poziciju Hrvatske kao bolje od prosjeka zemalja SEE-a, a lošije od prosjeka zemalja CEE-a. Raspon zaostajanja u pokazateljima političko-pravnog sektora poslovnog okruženja za vodećim relativno je velik (34,3%), od najmanjeg zaostajanja (zemlje CEE-a)

zabilježenog kod pokazatelja Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza (16,5%), do najvećeg zaostajanja (zemlje SEE-a) kod pokazatelja Učinkovitost zakonodavnih tijela (50,8%). Očito je da postoji najviše prostora za redefiniciju i unaprjeđenje parlamentarne uloge u kreiranju zakonskih okvira za poslovanje u svim promatranim zemljama. Međutim, analizirajući pojedinačno uočavaju se određena odstupanja koja valja navesti, da bi se bolje objasnili rezultati Hrvatske u odnosu na zemlje s kojima se najčešće uspoređuje. Tako unutar čimbenika političko-pravnog sektora poslovnog okruženja kod pokazatelja Učinkovitost zakonodavnih tijela hrvatski rezultat (3,4) bolji je od svih zemalja jugoistočne Europe, a lošiji samo od tri zemlje centralnoistočne Europe (Mađarska – 3,5, Slovačka – 3,5 i Slovenija – 3,6). Navedeno se odrazilo na relativno najboljoj poziciji Hrvatske upravo kod tog pokazatelja. Drugu krajnost predstavlja rezultat kod pokazatelja Neformalni sektor. Tu je rezultat Hrvatske (3,4) bolji samo od tri zemlje jugoistočne Europe (Bosna i Hercegovina – 2,8, Bugarska – 3,2 i Makedonija – 3,3). Ostali pokazatelji u prosjeku odražavaju bolju poziciju Hrvatske od zemalja jugoistočne Europe a lošiju od zemalja centralnoistočne Europe. Iznimke se navode u nastavku. Kod pokazatelja Organizirani kriminal rezultat Hrvatske – 4,2 lošiji je od Rumunjske – 4,6 i Srbije i Crne Gore – 4,3, ali bolji od Poljske – 3,7. Kod pokazatelja Zaštita interesa manjinskih dioničara rezultat Hrvatske – 3,7 bolji je od Slovenije – 3,4. U Neregularnim plaćanjima pri prikupljanju poreza Hrvatska – 5,0 ima lošiji rezultat od Rumunjske – 5,1 i Bugarske – 6,0, a bolji od Poljske – 4,7. Konačno, kod Zastupljenosti trgovinskih barijera rezultat Hrvatske – 4,6 bolji je od rezultata Poljske – 4,1.

Usporedba varijabla ekonomskog sektora poslovnog okruženja zemalja CEE-a, SEE-a i Hrvatske prikazana je Grafikonom 10 i Tablicom 22 .

Grafikon 10 i Tablica 22 **Ekonomski sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske**



Izvor: Izračun autorice

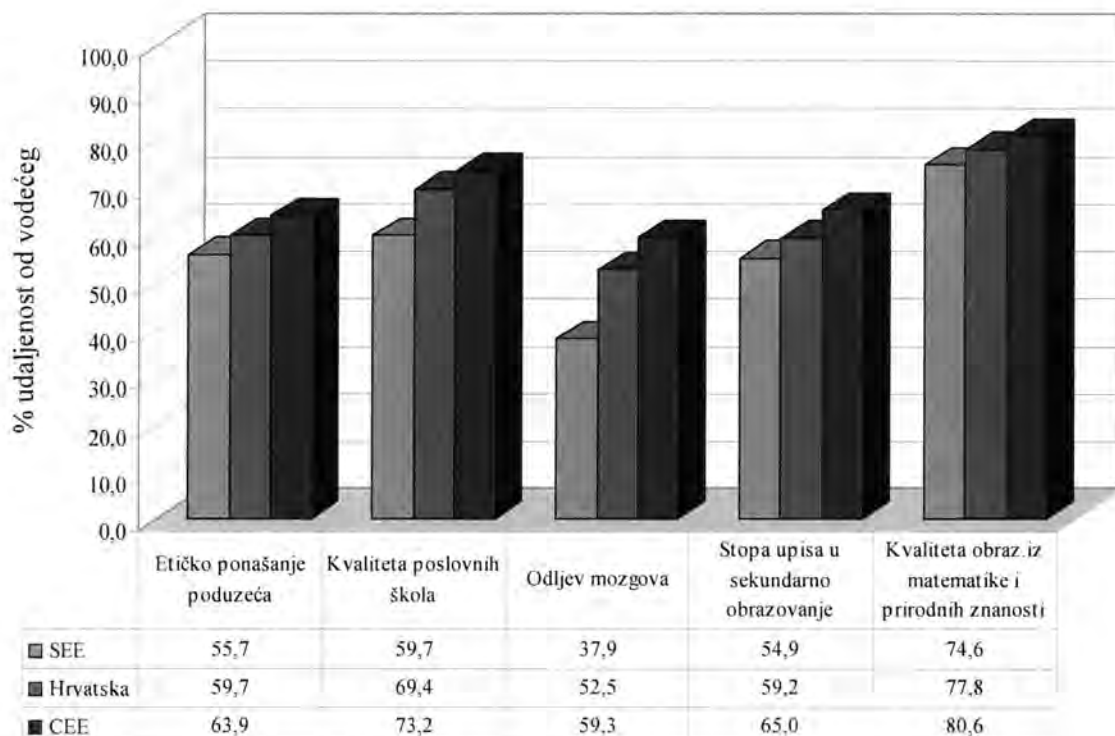
Pokazatelj koji odražava relativnu koncentriranost ekonomske aktivnosti (Raširenost tržišne dominacije) u nacionalnoj ekonomiji prikazuje najveći zaostatak Hrvatske za zemljama s kojima se uspoređuje (CEE) i to od 11,9%. Isti pokazatelj ujedno prikazuje najveće zaostajanje među analiziranim zemljama (SEE) za vodećim i to od 46,5%. Očito da relativno velika koncentracija ekonomske moći u relativno malom broju poslovnih grupacija predstavlja za sve zemlje jugoistočne Europe problem koji je zapreka podizanju kvalitete ekonomskog sektora poslovnog okruženja. No za sve zemlje koje se uspoređuju najlošiji rezultat u odnosu na vodećeg ostvaren je u relativno najznačajnijem pokazatelju ekonomskog sektora poslovnog okruženja a to je Raspoloživost rizičnog (venture) kapitala. Naime, zemlje CEE-a zaostaju za vodećim 36,1 %, Hrvatska 44,6%, a zemlje SEE-a 45,7%. Razvoj poduzetništva i inovativnih ali rizičnih projekata koji su veoma važni za propulzivnost nacionalne ekonomije i otvaranje novih, znanjem intenzivnih radnih mjesta, opterećen je neadekvatnim pristupom izvorima rizičnog kapitala, što se negativno odražava na uspješnost nacionalnih ekonomija i na mogućnosti ubrzanog rasta. Budući da je

relativno najbolji pokazatelj Pristup zaduživanju, i nakon njega Kvaliteta bankarskog sustava, to ukazuje na neadekvatnu polariziranost u razvoju izvora financiranja poslovnog sektora, na štetu malih, inovativnih, rizičnih i brzorastućih poduzeća, koja nisu primarni klijenti na bankarskom tržištu kapitala. Prema pokazatelju Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala Hrvatska ima relativno najbolju poziciju, odnosno bolji rezultat i od prosjeka zemalja SEE-a i od prosjeka zemalja CEE-a, sa zaostatkom za vodećim od 29,2%. To potvrđuje regionalno liderstvo Zagrebačke burze kao jedne od najbrže rastućih burza u svijetu u posljednjih godinu dana. Što se tiče pokazatelja Kvaliteta bankarskog sustava, mora se napomenuti da dobri rezultati svih uspoređivanih zemalja proizlaze iz činjenice da je u većini njih bankarski sektor u gotovo potpunom vlasništvu međunarodnih bankarskih grupacija. To implicira transfer znanja i efikasnih poslovnih procedura u bankarstvu što pridonosi relativno visokoj kvaliteti bankarskog sustava u uspoređivanim zemljama. Pojedinačna analiza koja se odnosi na odstupanja od prosječnih rezultata prikazanih na prethodnom grafikonu ukazuje da kod pokazatelja Raspoloživost venture kapitala Hrvatska rezultatom – 3,1, zaostaje za Bugarskom – 3,3 i Makedonijom – 3,6 unutar grupe zemalja jugoistočne Europe. Prema pokazatelju Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala rezultat Hrvatske – 4,6 bolji je i od rezultata Poljske – 4,4, Slovačke – 3,5 i Slovenije – 4,5. Vrijednost pokazatelja Raširenost tržišne dominacije za Hrvatsku – 3,6 niža je od rezultata Rumunjske – 3,9, dok je vrijednost pokazatelja Kvaliteta bankarskog sustava za Hrvatsku – 5,4 viša od rezultata Poljske – 4,7. Posljednji pokazatelj ekonomskog sektora poslovnog okruženja Pristup zaduživanju za Hrvatsku – 4,6 lošiji je od rezultata Albanije – 4,8 i Rumunjske – 5,0, a bolji od rezultata Poljske – 4,1.

Usporedba pokazatelja koji čine sociokulturni sektor poslovnog okruženja kroz prosječni rezultat zemalja centralnoistočne Europe (pet zemalja), rezultat Hrvatske i prosječni rezultat zemalja jugoistočne Europe (sedam zemalja) u 2006. godini, u obliku postotne udaljenosti od vodećeg iz cijelog uzorka zemalja uključenih u istraživanje (95 zemalja) predmet je iskaza u Grafikonu 11 i Tablici 23 .



Grafikon 11 i Tablica 23 Sociokulturni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske



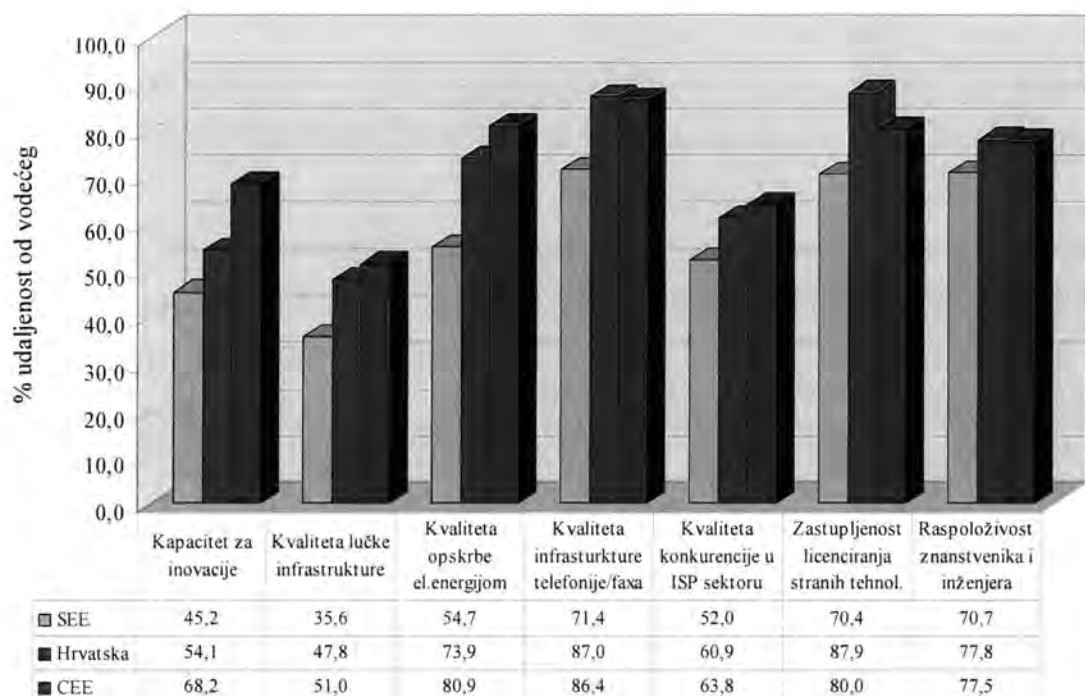
Izvor: Izračun autorice

Analizirajući rezultate koje se odnose na pokazatelje sociokulturnog okruženja može se uočiti da najlošiji rezultat za sve uspoređivane ekonomije u odnosu na vodećeg predstavlja Odljev mozgova, pri čemu zemlje CEE-a u prosjeku zaostaju za vodećim 40,7%, Hrvatska za 47,5%, a zemlje SEE-a u prosjeku za čak 62,1%. S druge strane najbolji pokazatelj sociokulturnog sektora poslovnog okruženja, opet za sve uspoređivane ekonomije, predstavlja Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti. Po tome zemlje CEE-a u prosjeku zaostaju za vodećima samo za 19,4%, Hrvatska za 22,2% a zemlje SEE-a u prosjeku za 25,4%. Time je ukupni raspon rezultata za pokazatelje sociokulturnog sektora poslovnog okruženja u smislu udaljenosti od vodećeg značajan i iznosi 42,7% što upućuje na zaključak vrlo heterogene razine kvalitete pojedinih segmenata sociokulturnog okruženja, te neophodnosti ciljanih mjera za ubrzani razvoj područja koja značajno zaostaju (sprječavanje odljeva mozgova). Prema pokazatelju stopa upisa u sekundarno obrazovanje Hrvatska zaostaje za zemljama CEE-a 5,8%. Već su i druga istraživanja

ukazala na taj problem (Karaman Aksentijević et al., 2006, str. 25), pri čemu je uočeni raskorak u 2002. godini bio 8,3%. Usporedbom dvaju podataka vidi se smanjenje zaostajanja Hrvatske unutar tri godine. Zaostajanje Hrvatske u kvaliteti obrazovanja za razvijenijim europskim okruženjima (Karaman Aksentijević et al., 2006, str. 26) prema navedenim autorima dugoročno će usporiti usvajanje i korištenje potrebnog znanja i ljudskih vještina koje su neophodne za život i rad u tržišnim uvjetima. Relativni poredak u svim pokazateljima sociokulturnog sektora poslovnog okruženja je jednak: hrvatski rezultat bolji je od prosjeka SEE - zemalja, a lošiji od prosjeka CEE - zemalja. Međutim, kroz usporednu analizu pojedinačnih rezultata po zemljama uočavaju se određene razlike u odnosu na prosječne rezultate po grupama zemalja. Kod pokazatelja Etičko ponašanje poduzeća nema odstupanja, rezultat Hrvatske – 4,0 bolji je od svih pojedinačnih rezultata zemalja jugoistočne, a lošiji od svih pojedinačnih rezultata zemalja centralnoistočne Europe. Prema pokazatelju Kvaliteta poslovnih škola rezultat Hrvatske – 4,3 bolji je od rezultata Slovačke – 4,2. Rezultat Hrvatske za pokazatelj Odljev mozgova iznosi 3,2 što je izjednačeno s rezultatom Poljske i Slovačke. Stopa upisa u sekundarno obrazovanje iznosi u Hrvatskoj iznosi 88% što je niže od stope upisa u Bugarskoj – 102,1% i u Srbiji i Crnoj Gori – 88,5%. Prema pokazatelju Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti rezultat Hrvatske – 4,9 lošiji je od rezultata Rumunjske - 5,5 i Srbije i Crne gore – 5,1, a bolji od rezultata Poljske – 4,4 i Slovenije – 4,6.

U posljednju grupu analiziranih varijabla ubraja se sedam pokazatelja koji čine tehnološki sektor poslovnog okruženja. Rezultati su prikazani sljedećim grafikonom i tablicom.

Grafikon 12 i Tablica 24 Tehnološki sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske



Izvor: Izračun autorice

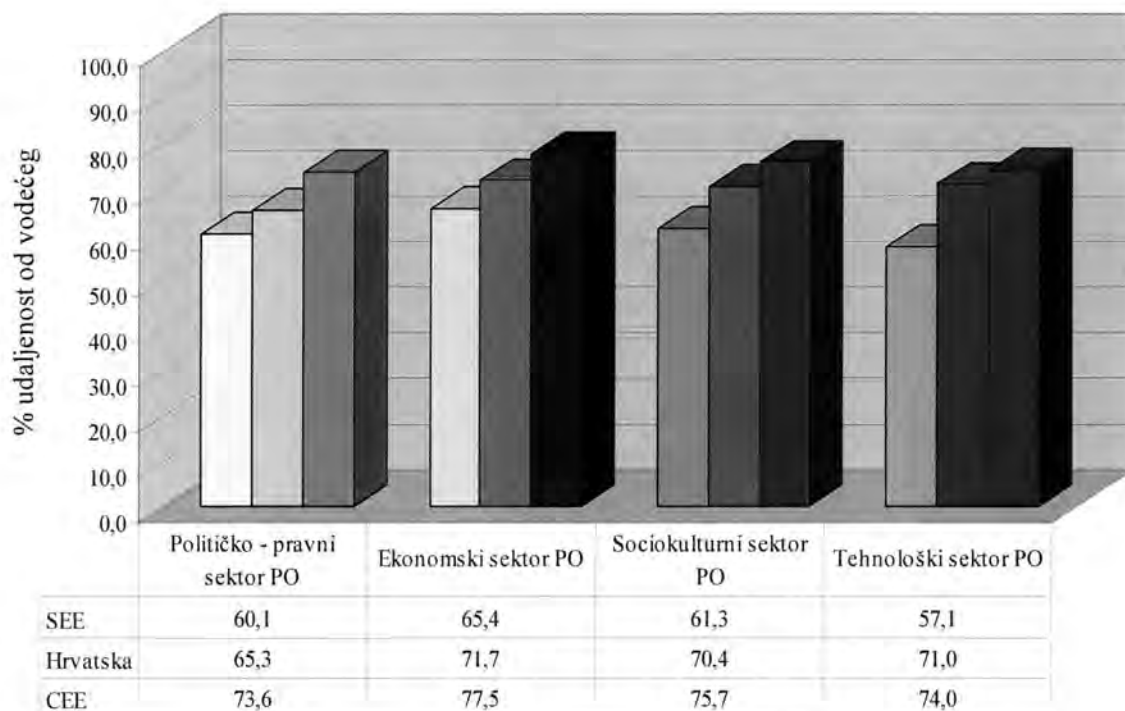
Najlošiji rezultati među sva 23 analizirana pokazatelja odnose se na Kvalitetu lučke infrastrukture. Zaostajanje za svjetskim standardima je veoma veliko: zemlje CEE-a u prosjeku zaostaju za vodećim Singapurom 49%, Hrvatska 52,2%, a zemlje SEE-a čak 64,4%. Rezultat je obeshrabrujući ako se uzme u obzir da se među uspoređivanim zemljama nalaze Slovenija, Hrvatska, Srbija i Crna Gora te Albanija, koje zajedno obuhvaćaju cijelu istočnu obalu Jadranskoga mora, mora koje najdublje zadire u europsko kopno i time ima komparativne prednosti za razvoj pomorskog transporta. Također su relativno loši rezultati pokazatelja Kapacitet za inovacije, koji je ujedno i relativno najznačajniji u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja. Valja naglasiti da su tu i razlike među zemljama SEE-a, CEE-a i Hrvatske značajne. Razlika između prosječnog zaostajanja zemalja CEE-a i SEE-a je čak 23%: zemlje CEE-a zaostaju prosječno za 31,8%, a SEE-a prosječno za 54,8%. Rezultat Hrvatske nalazi se između ta dva rezultata, zaostajanje za vodećim iznosi 45,9%. Može se uočiti da u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja Hrvatska u čak tri pokazatelja ima bolji rezultat nego prosjek zemalja CEE-a: Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa za 0,6%,

Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija za 7,9% i Raspoloživost znanstvenika i inženjera za 0,3%. U preostalim pokazateljima (osim spomenutog Kapaciteta za inovacije) Hrvatska relativno manje zaostaje za zemljama CEE-a nego što zemlje SEE-a zaostaju za Hrvatskom. Pojedinačna analiza ukazuje da unutar grupe zemalja jugoistočne Europe jedino je prema pokazatelju Kvaliteta konkurencije u ISP sektoru rezultat Hrvatske - 4,6 lošiji i to jedino od rezultata Bugarske - 4,1. Uspoređujući rezultate Hrvatske s rezultatima zemalja centralnoistočne Europe hrvatski rezultat (5,1) prema pokazatelju Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija bolji je od svih zemalja. Prema pokazatelju Kvaliteta lučke infrastrukture rezultat Hrvatske - 3,3 bolji je od rezultata Mađarske - 3,0, prema Kvaliteti infrastrukture telefonije/faxa bolji je (6,0) od rezultata Poljske - 4,5, prema Kvaliteti konkurencije u ISP sektoru bolji je (3,9) od rezultata Mađarske - 3,8 i Poljske - 3,6, te prema pokazatelju Raspoloživost znanstvenika i inženjera bolji je (4,9) od rezultata Poljske - 4,2 i Slovenije - 3,8. Sve navedeno ukazuje da su u komparativnom smislu rezultati Hrvatske najbolji u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja.

To je vidljivo i iz sljedećeg grafikona i tablice u kojima se uspoređuju subindeksi poslovnog okruženja.



Grafikon 13 i Tablica 25 **Subindeksi sektora poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske**



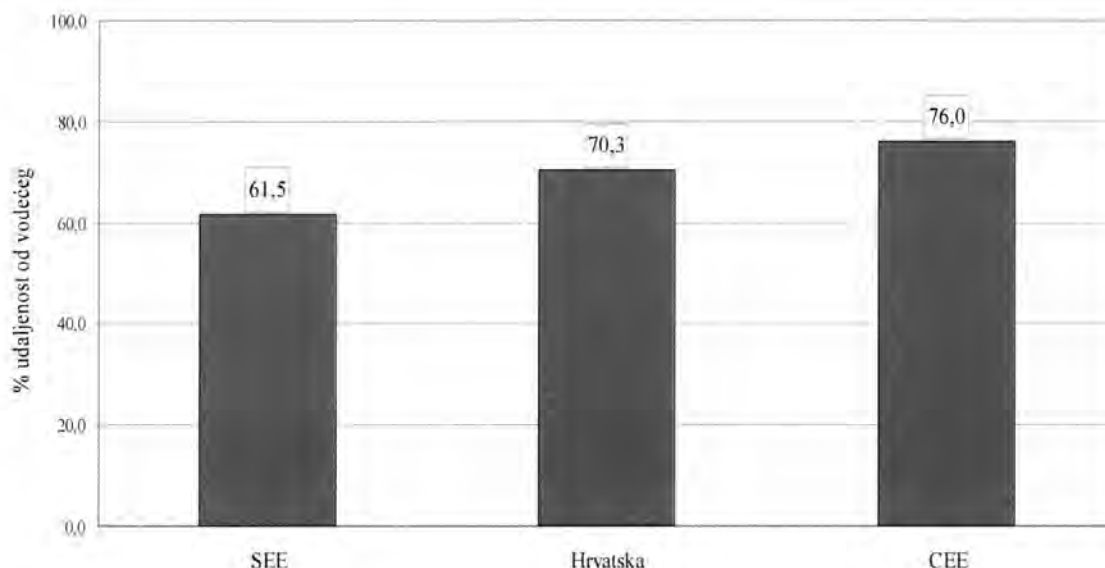
Izvor: Izračun autorice

Može se uočiti pravilan raspored rezultata prema do sada utvrđenom obrascu: hrvatski rezultati bolji su od prosjeka zemalja SEE-a, a lošiji od prosjeka zemalja CEE-a. Najmanje zaostajanje Hrvatske za zemljama CEE-a je u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja (3%), slijedi zaostajanje u sociokulturnom (5,3%), ekonomskom (5,8%) i najveće zaostajanje u političko-pravnom sektoru poslovnog okruženja (8,3%). Ako se rezultati Hrvatske evaluiraju s druge strane kroz relativnu prednost koju Hrvatska ima u odnosu na SEE- zemlje, dolazi se do istog poretka. Zaostajanje zemalja SEE-a za Hrvatskom najveće je u tehnološkom sektoru poslovnog okruženja (13,9%), slijedi zaostajanje u sociokulturnom (9,1%), ekonomskom (6,3%) i najmanje zaostajanje zemalja SEE-a u odnosu na Hrvatsku je u političko-pravnom sektoru poslovnog okruženja (5,2%). Ako se navedeni poredak razvijenosti sektora poslovnog okruženja Hrvatske promatra u odnosu na rezultat u zaostajanju za vodećim, temeljni zaključak ostaje isti, najlošiji rezultati Hrvatske odnose se na pokazatelje političko-pravnog poslovnog okruženja prema kojima zaostaje za vodećim za 34,7%. Ostatak redoslijeda ne odgovara u potpunosti redoslijedu dobivenom komparacijom sa

zemljama CEE-a i SEE-a. Naime, preostala tri sektora poslovnog okruženja Hrvatske imaju gotovo isti rezultat u odnosu na vodećeg (između 28,3 i 29,6% zaostajanja).

Sve do sada navedeno rezultira u sljedećem usporednom prikazu rezultata za indeks poslovnog okruženja zemalja SEE-a, CEE-a i Hrvatske.

**Grafikon 14 Indeks poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske**



Izvor: Izračun autorice

Komparativna analiza je pokazala da se, osim u nekim iznimnim slučajevima (a i tada u relativno malom intenzitetu) potvrđuje superiornost kvalitete poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske u odnosu na prosječnu kvalitetu poslovnog okruženja u zemljama jugoistočne Europe. Međutim, mora se napomenuti da su rezultati za Albaniju u prosjeku značajno lošiji nego u ostalim zemljama jugoistočne Europe. Time se i prosjek zemalja jugoistočne Europe značajno smanjuje, pa pojedinačni rezultati Hrvatske izgledaju dominantno bolji. Isto tako se potvrđuje, opet s vrlo malim odstupanjima u nekoliko varijabla, inferiornost kvalitete poslovnog okruženja Hrvatske u odnosu na prosječnu kvalitetu poslovnog okruženja u zemljama centralnoistočne Europe.

Prikazano indeksom poslovnog okruženja (iskazanog relativnim brojem u odnosu na vodećeg), zemlje jugoistočne Europe prosječno zaostaju u kvaliteti

poslovnog okruženja za svjetski najkvalitetnijim poslovnim okruženjem Finske za 38,5%, Hrvatska za 29,7%, a zemlje centralnoistočne Europe prosječno za 24%.

Istraživanjem u ovom poglavlju znanstveno utemeljeno je kreiran indeks poslovnog okruženja kao mjera kvalitete poslovnog okruženja nacionalne ekonomije. Temeljem kreiranog indeksa utvrđen je redoslijed zemalja prema kvaliteti kako cjelokupnog poslovnog okruženja, tako i prema kvaliteti pojedinih sektora poslovnog okruženja. Dokazana je statistički signifikantna veza između kvalitete poslovnog okruženja (mjerene indeksom poslovnog okruženja) i uspješnosti nacionalne ekonomije (mjerene bruto domaćim proizvodom po stanovniku prema paritetu kupovne moći). Na temelju rezultata istraživanja napravljena je analiza promjena u kvaliteti poslovnog okruženja Hrvatske u posljednje tri godine. Pri tome je zaključeno da se kvaliteta poslovnog okruženja Hrvatske općenito, kao i pojedinih sektora, a i individualnih indikatora, značajno poboljšava kroz proučavano razdoblje. Također je napravljena komparativna analiza kvalitete hrvatskog poslovnog okruženja u odnosu na zemlje u regiji: zemlje centralnoistočne i jugoistočne Europe u 2006. godini. Rezultati analize upućuju na zaključak da je poslovno okruženje hrvatskog gospodarstva najkvalitetnije među zemljama jugoistočne Europe. Drugi zaključak koji slijedi iz analize je da je kvaliteta poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske niža nego prosječno u zemljama centralnoistočne Europe. Političko-pravni sektor poslovnog okruženja Hrvatske ima najlošije rezultate, kako kroz najveće zaostajanje za vodećim, najveće zaostajanje za prosjekom zemalja CEE-a i najmanju prednost u odnosu na prosjek zemalja SEE-a. U tom smislu trebaju biti usmjereni i napori korektivne akcije čija će posljedica biti najveći relativni pomak u kvaliteti poslovnog okruženja Hrvatske.

## **6. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U PRIMORSKO- GORANSKOJ ŽUPANIJI**

Na osnovi prethodno provedenog teorijskog istraživanja (cf. 2., 3., 4.) i dokazane povezanosti kvalitete poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalnih ekonomija (cf. 5.), pristupa se empirijskom istraživanju utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća. Cilj je prikupiti empirijske dokaze o višeslojnom međuodnosu poduzeća i poslovnog okruženja. Slojevitost će se istražiti na nekoliko razina. Propitivat će se koncept strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja kao potvrde diferencijacije različitih sektora poslovnog okruženja (konkurentskog i udaljenog). Dalje, na temelju pristupa razrađenog u 3. i 4. poglavlju propitat će se odnos između utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće (mjereno strateškom neizvjesnošću poslovnog okruženja) i utjecaja poduzeća na okruženje (mjereno skeniranjem poslovnog okruženja). Konačno, propitat će se povezanost između različitih modaliteta odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju (prema Jainovoj tipologiji, cf. 4.4.) i uspješnosti poduzeća prema različitim načinima mjerenja (cf. 4.3.). Rezultati istraživanja predstavljat će temelj za modeliranje odnosa poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća.

### **6.1. PRISTUP ISTRAŽIVANJU UTJECAJA POSLOVNOG OKRUŽENJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA**

Prvo područje na koje se fokusira istraživanje odnosi se na koncept poslovnog okruženja, njegovu dekompoziciju na sektore i na mjerenje strateške neizvjesnosti za poduzeće koja proizlazi iz poslovnog okruženja. U tom pogledu cilj je empirijski istražiti percepcije donosilaca odluka u poduzećima o strateškoj neizvjesnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja. Stoga se pretpostavlja:

*Hipoteza 1a: Postoji značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti među pojedinim sektorima poslovnog okruženja.*



Koji sektor poslovnog okruženja uzrokuje veću stratešku neizvjesnost za poduzeće istraživano je u različitim nacionalnim ekonomijama: SAD-u (Daft et al., 1988), Nigeriji (Sawyer, 1993), Bugarskoj (Elenkov, 1997) i Rusiji (May et al., 2000). Daft et al (1988) pretpostavili su da okruženje zadatka stvara veću percipiranu stratešku neizvjesnost od sektora udaljenog okruženja budući da se okruženje zadatka mijenja brže i kompleksnije je. No njihovi rezultati te rezultati iz Bugarske i Nigerije pokazali su da nema značajne razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti među sektorima udaljenog i konkurentskog okruženja. Hrvatska je tek od početka 1990-ih godina prešla na tržišnu ekonomiju i prolazila istodobno kroz ratno i tranzicijsko razdoblje. Takvi uvjeti poslovanja zacijelo stavljaju akcent na političko-pravno poslovno okruženje. No isto tako može se reći da su donositelji odluka u predtranzicijskom razdoblju bili politički umreženi te su im događanja u političko-pravnom okruženju bila poznata. Hrvatski donositelji odluka u takvim visoko-ispolitiziranim uvjetima također su bili vrlo povezani s mrežama dobavljača te su i razumjeli sociokulturne uvjete poslovanja, koji se i relativno najsporije mijenjaju. Stoga ono što se najviše promijenilo u poslovnom okruženju u odnosu na predtranzicijsko razdoblje i ono što predstavlja najveću nepoznanicu za hrvatske donositelje odluka tržišni su odnosi (kupci, konkurenti) i ekonomsko okruženje, što djelomično predstavlja okruženje zadatka, a djelomično udaljeno okruženje. Iz toga proizlazi hipoteza o rangiranju sektora okruženja zadatka i udaljenog okruženja.

*Hipoteza 1b: Rangiranje sektora poslovnog okruženja prema percipiranoj strateškoj neizvjesnosti prikazat će miješani redoslijed pojedinih sektora okruženja zadatka i udaljenog okruženja, pri čemu najveću neizvjesnost uzrokuju sektor kupaca i sektor konkurenata.*

Sljedeće istraživačko pitanje na koje se želi odgovoriti referira određivanje razlike koja postoji u strateškoj neizvjesnosti generiranoj u okruženju zadatka nasuprot udaljenog okruženja. U odnosu na izneseno pri objašnjenju prethodne hipoteze, novi način uspostavljanja tržišnih odnosa prije svega uključuje odnose s kupcima i oštrinu konkurentске utakmice. Proizlazi da će okruženje zadatka prouzročiti značajno veću razinu percipirane strateške neizvjesnosti od udaljenog okruženja:

*Hipoteza 1c: Percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka značajno je veća od percipirane strateške neizvjesnosti udaljenog poslovnog okruženja.*

Prethodna istraživanja (Xu et al., 2003) propitivala su varijaciju značaja pojedinih sektora poslovnog okruženja u odnosu na granu poslovanja poduzeća u Velikoj Britaniji. Rezultati su pokazali da veće razlike s obzirom na granu poslovanja postoje kod sektora udaljenog okruženja, a manje kod sektora konkurentskog okruženja. U ovom radu cilj je ustanoviti značajnost razlika u percipiranoj neizvjesnosti pojedinih sektora poslovnog okruženja s obzirom na granu poslovanja poduzeća.

*Hipoteza 1d: Među poduzećima različitih djelatnosti postoji statistički značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po pojedinim sektorima poslovnog okruženja.*

Sljedeće područje na kojem se usredotočuju istraživačka pitanja odnosi se na međuzavisnost poslovnog okruženja i motrenja poslovnog okruženja od strane poduzeća. Prvo se preispituje povezanost percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja s razinom aktivnosti koju poduzeća usmjeravaju na proučavanje poslovnog okruženja. Obujam motrenja poslovnog okruženja izravno utječe na količinu informacija koju donositelji odluka pribavljaju iz poslovnog okruženja (Hambrick, 1982, str. 170). Proces prikupljanja informacija može biti aktivan i pasivan (Aguilar, 1967, str. 60), neredovit, redovit i kontinuiran (Fahey i King, 1977, str. 68). Iz navedenog proizlazi:

*Hipoteza 2a: Percipirana strateška neizvjesnost poslovnog okruženja u pozitivnoj je relaciji sa skeniranjem (učestalošću i intenzitetom) poslovnog okruženja u poduzećima.*

Zbog ograničene racionalnosti i ograničenog kapaciteta procesiranja informacija donosilaca odluka (Hambrick, 1981, str. 262) postavlja se pitanje fokusiraju li se oni na skeniranje pojedinih sektora ili na sve sektore poslovnog okruženja. Koliko će poduzeće motriti pojedini sektor poslovnog okruženja proizlazi iz pojedinačne razine strateške neizvjesnosti za svaki sektor poslovnog okruženja (Daft et al., 1988, str. 131). To znači da poduzeća usklađuju svoje napore u motrenju u skladu s utjecajem koje pojedini sektor ima na njih, odnosno prema percipiranoj strateškoj neizvjesnosti pojedinog sektora koju nastoje umanjiti. Navedeno znači:

*Hipoteza 2b: Postoji pozitivna relacija između percipirane strateške neizvjesnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja i skeniranja pojedinog sektora poslovnog okruženja.*

S obzirom na različito rangiranje strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja po sektorima, proizlazi da postoje i diferencirani napori poduzeća kroz njegove aktivnosti motrenja poslovnog okruženja. U tom pogledu za očekivati je značajno veće napore u motrenju okruženja zadatka u odnosu na udaljeno poslovno okruženje.

*Hipoteza 2c: Poduzeća statistički značajno više skeniraju sektore okruženja zadatka od sektora udaljenog poslovnog okruženja.*

Budući da je skeniranje poslovnog okruženja kompleksna aktivnost koja zahtijeva značajne resurse - ljudske, vremenske i financijske - istražiti će se postojanje diferencijacije u razini skeniranja poslovnog okruženja s obzirom na veličinu poduzeća. No mala poduzeća zbog slabije ekonomske moći nemaju moć utjecaja na udaljeno poslovno okruženje, a i s obzirom na pretpostavljeni veći značaj okruženja zadatka osjetnija diferencijacija očekuje se u skeniranju okruženja zadatka. Zbog relativno težeg pristupa izvorima financiranja, hipoteza se formulira kako slijedi:

*Hipoteza 2d: Postoji značajna razlika u skeniranju okruženja zadatka s obzirom na veličinu poduzeća, i to u smislu da je razina skeniranja značajno veća u velikim poduzećima nego u malim.*

Percipiraju li poduzeća važnost uloge poslovnog okruženja za svoje poslovanje ocjenjuje se kroz odnos strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i frekvenciju donošenja odluka u poduzeću temeljem informacija prikupljenih skeniranjem poslovnog okruženja. Relacija koja će se testirati izražena je kroz sljedeću hipotezu:

*Hipoteza 2e: Percipirana strateška neizvjesnost među različitim sektorima poslovnog okruženja u pozitivnoj je relaciji s učestalošću donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih o poslovnom okruženju.*

Važnost vlasničke strukture u odnosu poduzeća i poslovnog okruženja obrađivana je u prethodnim istraživanjima (Tan, 2002) i dokazana kao važna varijabla pri definiranju odnosa poslovnog okruženja i strategije poduzeća te posljedičnog utjecaja na uspješnost poduzeća. U ovom radu će se testirati utjecaj vlasničke strukture na percipiranu stratešku neizvjesnost poslovnog okruženja i na proces motrenja poslovnog okruženja. Poduzeća u državnom vlasništvu uglavnom djeluju u uvjetima nesavršene konkurencije (prirodnog monopola) te tržišni odnosi i ponašanje poduzeća koje iz toga proizlazi manje djeluje na državna nego na privatna poduzeća. Takva situacija rezultira i u značajno različitoj interakciji poduzeća i poslovnog okruženja zadatka. Uvjeti u udaljenom okruženju slični su za sve subjekte nacionalne

ekonomije te se pretpostavlja da nema značajne razlike u utjecaju udaljenog poslovnog okruženja na poduzeće i obrnuto, između državnih i privatnih poduzeća. Mješovita poduzeća nemaju značajno preferencijalan položaj na tržištu kao državna te se pretpostavlja da nema značajne razlike u testiranim odnosima između mješovitih i privatnih poduzeća. Iz navedenog proizlazi sljedeća hipoteza:

*Hipoteza 2f: Postoji značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti i skeniranju poslovnog okruženja zadatka s obzirom na vlasničku strukturu poduzeća, i to u smislu da su razine percipirane strateške neizvjesnosti i skeniranja okruženja zadatka značajno veće u privatnim nego u državnim poduzećima.*

Konačno, treće područje na koje su usmjerena istraživačka pitanja obuhvaća funkcionalnu povezanost razine interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem i uspješnosti poduzeća. Poznati, već citirani rad Lawrencea i Lorsch (1967) bio je jedan od prvih u kojem je dokazano da je uspješnost poduzeća u vezi sa sposobnošću poduzeća da pribavlja relevantne informacije o sadašnjim i budućim događanjima u poslovnom okruženju. U većini istraživanja uspješnost se koristi kao surogat za usklađenost - «fit» (Ensign, 2001) između unutrašnjih procesa u poduzeću i eksternog poslovnog okruženja (Elenkov, 1997, str. 114). Proučavanje učinka koji skeniranje okruženja ima na uspješnost poduzeća može poslužiti za razumijevanje načina na koji se mogu oblikovati i preoblikovati aktivnosti vezane za procesiranje informacija u poduzeću, čime se može unaprijediti skeniranje. Daft et al. (1988) su u svojoj studiji pokazali da uspješnija poduzeća skeniraju češće i sveobuhvatnije od manje uspješnih poduzeća. Tako sveobuhvatnije i češće skeniranje može biti proaktivno i pružati bolje znanje o poslovnom okruženju, čime se poduzeće osposobljava za postizanje boljeg usklađivanja s poslovnim okruženjem. Iz navedenog slijede dvije iduće hipoteze:

*Hipoteza 3a: Postoji pozitivna relacija učestalosti i intenziteta skeniranja poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća.*

Diferencijacija utjecaja skeniranja poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća nužna je da bi se utvrdila različitost intenziteta odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja. Prema Jainovoj tipologiji (cf. 4.4.) postoje četiri evolucijske faze u skeniranju poslovnog okruženja: primitivno, *ad hoc*, reaktivno i proaktivno. U tom smislu za očekivati je i značajnu razliku intenziteta povezanosti poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća među skupinama, a interakciju pojačava



moderatorski efekt motrenja poslovnog okruženja Navedeno predstavlja osnovu za formiranje posljednje hipoteze:

*Hipoteza 3b: Tranzicijom kroz različite evolucijske modalitete motrenja poslovnog okruženja pozitivna relacija između poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća značajno se pojačava.*

Prethodno iznesene hipoteze logički su povezane kroz elementarne sastavnice odnosa između poslovnog okruženja i poduzeća: neizvjesnost poslovnog okruženja - motrenje poslovnog okruženja – uspješnost poduzeća. Osobito je važno istaknuti da prikazani međuodnosi dosad niti u jednom svom segmentu nisu bili istraživani u hrvatskim poduzećima.

## 6.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Postupci korišteni pri oblikovanju istraživanja odnose se na definiranje populacije poduzeća, analizu uzorka poduzeća uključenih u istraživanje, prikaz načina prikupljanja podataka, kao i načina mjerenja varijabli potrebnih za testiranje izloženih hipoteza te metode obrade i analize podataka pri testiranju hipoteza istraživanja.

### 6.2.1. Uzorak i podaci

Prema McClellandu i Juddu (1993, str. 388), vrlo je teško planirati takvo terensko istraživanje kojim će se dobiti jake statističke potvrde hipoteza koje se odnose na trostruke interakcije kao što je slučaj u ovoj disertaciji (poslovno okruženje – motrenje poslovnog okruženja – uspješnost poduzeća). Statistička se snaga u takvim slučajevima može maksimizirati kroz planiranje uzorka. Harriganova (1983, str. 404) preporuka je da istraživači trebaju pažljivo selektirati uzorak da bi maksimirali vjerojatnost statističke potvrde utjecaja koji su predmet hipoteza.

U istraživanjima koja se tiču interakcije poduzeća s poslovnim okruženjem preporuča se (Hambrick, 1981b, str. 318) pristup definiranju uzorka kroz više različitih grana djelatnosti. Stoga nije bilo ograničenja prema djelatnostima kojima se poduzeća pretežito bave. No slijedom navedenog u prvom odjeljku, u ovoj disertaciji utvrđena su dva *a priori* kriterija prema kojima je određena populacija poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji na kojoj će se obavljati istraživanje. Prvi kriterij odnosi

se na postavku da poduzeća uključena u istraživanje moraju biti samostalne poslovne jedinice, a ne podružnice nekog drugog poduzeća. Prihvaćanjem ovoga kriterija osigurava se da stavovi ispitanika nisu pod utjecajem poduzeća-majke, i time se kontrolira autonomnost poduzeća, odnosno mogućnost strateškog izbora, što je teorijska pretpostavka od koje se polazi (cf. 2.3.5.).

Prvi kriterij je zadovoljen tako da su relevantna ona poduzeća koja imaju registrirano sjedište i podnesena financijska izvješća za 2005. godinu u Primorsko-goranskoj županiji, a prema bazi podataka *Hrvatske gospodarske komore – Županijske komore Rijeka* (u daljnjem tekstu HGK).

Drugi kriterij odnosi se na veličinu poduzeća. U tom pogledu u ovom istraživanju iz populacije su isključena poduzeća s manje od deset zaposlenih. Argumentacija za navedeno isključenje je dvojaka. Prvi, sadržajni argument odnosi se na sposobnost utjecaja poduzeća na poslovno okruženje. U ovom se radu, naime, dokazuje da interakcija poduzeća i poslovnog okruženja vodi uspješnijem poslovanju. Garg et al. (2003, str. 731) tvrde da poduzeća s manje od 50 zaposlenih nisu subjekti koji svojim djelovanjem stvaraju posljedice u odnosu na poslovno okruženje. Kriterij od 50 zaposlenih za ovo istraživanje bio je prestrog jer se radi o hrvatskom gospodarstvu, koje je mnogo manje po kapacitetu i na nižem stupnju razvoja od američkoga (unutar kojeg su istraživali Garg et al.). Primjenom tog kriterija populacija poduzeća Primorsko-goranske županije smanjila bi se na svega 160 poduzeća. To znači da bi u tom slučaju uzorak iz tako male populacije bio vrlo ograničavajući čimbenik za testiranje hipoteza, jednostavno zbog vrlo malog broja ispitanika. Drugi argument koji podupire odluku o delineaciji populacije na deset zaposlenih su i Klasifikacija Europske unije za potrebe gospodarskih analiza, statistika i prava pristupa programima i fondovima (Europska komisija, 2003, str. 36) i klasifikacija prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine, 2002, br. 29, čl. 3). Prema tim klasifikacijama poduzeća s manje od deset zaposlenih nazivaju se mikro-poduzećima<sup>86</sup>. U tom smislu populacija za potrebe ovog istraživanja odnosi se na mala, srednja i velika poduzeća, a isključuje mikropoduzeća.

Konačni broj poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji koja zadovoljavaju dva *a priori* kriterija je 874.

---

<sup>86</sup> Prema Europskoj uniji dodatni kriterij je prihod u prethodne dvije godine – do 2 mil. eura ili zbroj bilance – do 2 mil. eura, dok prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva dodatnih kriterija nema (bez obzira na prihod i zbroj bilance).

Osnovni način prikupljanja podataka je anketiranjem donosilaca odluka u poduzećima, pri čemu je metoda anketiranja bila slanje instrumenta poštom na adresu poduzeća i ime direktora. Valja napomenuti da se od direktora zahtijevalo da iznesu vlastite percepcije o fenomenima poslovnog okruženja i poduzeća koji se istražuju. Oslanjanje na individualne percepcije (samo jedne osobe iz poduzeća) može utjecati na potencijalnu pristranost rezultata (Phillips, 1981, str. 413). No Miller et al. (1998, str. 39) demonstrirali su vrlo konzistentne rezultate u usporednoj analizi s jedne strane percepcija individualnih donosilaca odluka i agregiranih percepcija grupa donosilaca odluka. Stoga se utemeljenim smatra u ovom istraživanju koristiti individualne odgovore jednog donositelja odluka u poduzeću.

Dio arhivskih podataka koji se odnosi na poduzeće (naziv, adresa, ime i prezime direktora, klasifikacija djelatnosti (NKD), klasifikacija po veličini, podrijetlo vlasništva, oblik vlasništva, broj zaposlenih, ROA, ROE i dodana vrijednost po zaposlenom), prikupljen je iz baze podataka HGK-a.

Prije nego što se odlučilo poslati poštom instrument istraživanja svim poduzećima iz populacije, provedeno je pilot istraživanje valjanosti i razumljivosti instrumenta – anketnog upitnika. Tijekom prva dva tjedna svibnja 2007. godine intervjuirano je deset direktora poduzeća. Postupak je proveden iterativno. Intervjue je vodila autorica. Sa svakim od deset direktora vođen je strukturirani intervju. U prvom dijelu je analizirano popratno pismo radi podizanja njegove motivacijske snage u odnosu na ispitanike. Nakon toga je analiziran upitnik i popratna lista s objašnjenjima kategorija koje se koriste u upitniku. Osobito se diskutiralo o sadržajnoj razumljivosti pojedinih pitanja i istraživačkih koncepata. Uz to, sudionici pilot - istraživanja davali su i preporuke koje su se odnosile na jezičnu razumljivost, stil i formalni izgled upitnika. Nakon svakog intervjuja, popratno pismo, popratna lista s objašnjenjima i anketni upitnik modificirani su sukladno rezultatima intervjuja. Dinamički gledano, uočena je sve bolja razumljivost i valjanost testiranih istraživačkih materijala od prvog prema svakom daljnjem intervjuu. Preinake koje su napravljene nakon desetog intervjuja ujedno su bile i konačne. Ukupno gledajući rezultate pilot - istraživanja, može se zaključiti da je većina preinaka bila formalne, a mali dio sadržajne prirode.

Tijekom druge polovine svibnja na adrese direktora poduzeća koje čine populaciju poštom su poslani: popratno pismo (Prilog 17), popratna objašnjenja (Prilog 18), anketni upitnik (Prilog 19) i adresirana koverta s plaćenom poštarinom za

povrat odgovora (Prilog 20). Popratno pismo napisano je na memorandumu Ekonomskoga fakulteta Rijeka (afilijaciji autorice). Osim istraživača, potpisao ga je i voditelj znanstveno-istraživačkoga projekta unutar kojeg se vodi ova doktorska disertacija, a sve zbog davanja značaja istraživanju i, posljedično, jačeg motiviranja ispitanika da se uključe u istraživanje. Adresirane i frankirane koverta poslane su ispitanicima i zato da bi se činjenicom da u odgovor ne moraju ulagati dodatno vrijeme i materijalne resurse, već samo vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika, stimulirao čim veći odaziv ispitanika.

Anticipirana stopa odgovora na istraživanja u kojima su ciljani ispitanici direktori poduzeća je između 10 i 12 posto (Hambrick, Geletkanycz i Fredrickson, 1993, str. 404). Do kraja srpnja određen je rok prihvaćanja odgovora. U međuvremenu 20 pošiljaka vraćeno je neisporučeno - razlog 'nepoznat' ili 'odselio'. Udio neisporučenih pošiljaka u ukupno odaslanima iznosi 2,3%. To je vrlo malo u odnosu na činjenicu da je utvrđeno da oko 20% unosa u američke i europske direktorije poduzeća zastarijeva unutar godinu dana (Schlegelmilch i Robertson, 1995, str. 863) te da je prosječni postotak neisporučenih pošiljaka 26,1% (Shipchandler et al., 1994, str. 184). Takav rezultat u Hrvatskoj može se objasniti kontinuiranim, a ne periodičkim postupkom osvježavanja baze podataka HGK-a. Zbog nemogućnosti primitka za spomenuta poduzeća se smatra da su u međuvremenu izašli iz populacije. Time se konačan broj poduzeća u populaciji na kojoj se obavlja istraživanje svodi na 854. Broj pristiglih ispunjenih anketnih upitnika je 192, što čini stvarnu stopu odgovora na istraživanja gotovo dvostruko većom od očekivane i iznosi 22,48%. Popis poduzeća koja su sudjelovala u istraživanja prikazan je u Prilogu 21.

Bez obzira na relativno značajnu stopu odgovora, reprezentativnost uzorka testira se usporedbom strukture uzorka i populacije prema djelatnosti poduzeća (Nacionalna klasifikacija djelatnosti, na razini područja, prema podacima iz baze HGK). U Prilogu 22 prikazuje se struktura uzorka i populacije prema djelatnosti. Provodi se usporedba varijanci. Test veličina je empirijski *F-omjer* varijance i iznosi 1,03. Teorijska vrijednost *F-omjera* za testiranje razlike među varijancama uz razinu značajnosti 5%, i (13, 13) stupnjeva slobode za prihvaćanje  $H_0$  hipoteze iznosi 3,10. Empirijski omjer manji je od teorijskog pa se prihvaća  $H_0$  hipoteza, odnosno nema statistički značajne razlike u strukturi uzorka i populacije prema djelatnosti. Iz spomenutih rezultata vidljivo je da uzorak u potpunosti replicira populaciju, prema djelatnosti poslovanja na razini područja. Drugi test reprezentativnosti provodi se s



usporedbom strukture uzorka i populacije prema veličini poduzeća. Koristi se prethodno navedena metodologija testiranja razlike među varijancama. U Prilogu 23 prikazuje se struktura uzorka i populacije prema veličini poduzeća (mala, srednja, velika, prema podacima iz baze HGK-a, a prema Zakonu o računovodstvu, čl. 17, NN, 146/2005<sup>87</sup>). Test veličina je empirijski *F-omjer* varijance i iznosi 2,59. Teorijska vrijednost *F-omjera* za testiranje razlike među varijancama uz razinu značajnosti 5%, i (2, 2) stupnjeva slobode za prihvaćanje  $H_0$  hipoteze iznosi 39,0. Empirijski omjer manji je od teorijskog pa se prihvaća  $H_0$  hipoteza, odnosno nema statistički značajne razlike u strukturi uzorka i populacije prema veličini poduzeća. Iz navedenih rezultata vidljivo je da uzorak u statistički značajno replicira populaciju, prema veličini poduzeća.

Test pouzdanosti i analiza čestica koje čine konstrukte tehnike su koje pomažu u oblikovanju i evaluiranju varijabli koje su komponirane od više individualnih mjerenja. Budući da se takve kompozitne varijable koriste u testiranju hipoteza, u ovom radu obavlja se test pouzdanosti pomoću Cronbach alfa koeficijenta. Testirana su dva kompozitna konstrukta: (1) strateška neizvjesnost okruženja (prema sektorima i ukupno) i (2) motrenje okruženja (samo ukupno jer se konstrukt sastoji samo od dvije čestice na razini sektora).

Test koji se provodi za konstrukt strateška neizvjesnost okruženja uključuje simultanu analizu svih šest čestica od kojih se kompozitni konstrukt sastoji: (1) brojnost faktora poslovnog okruženja (prva dimenzija kompleksnosti) – K1, (2) različitost faktora poslovnog okruženja (druga dimenzija kompleksnosti) – K2, (3) količina promjena faktora poslovnog okruženja (prva dimenzija dinamičnosti) – D1, (4) predvidivost promjena faktora poslovnog okruženja (druga dimenzija dinamičnosti) – D2, (5) resursna izdašnost poslovnog okruženja - I i (6) značaj – resursna zavisnost poslovnog okruženja - Z.

Također se provodi analiza utjecaja isključivanja pojedinih čestica na unutarnju konzistentnost cijelog konstrukta i analiza utjecaja isključenja čestica koje značajno umanjuju test veličinu – Cronbach alfa koeficijent. U idućoj tablici prikazani su rezultati.

---

<sup>87</sup> (1) Ukupna aktiva – do 27 mil.kn, do 108 mil. kn; (2) Prihod u prošloj godini – do 54 mil. kn, do 216 mil.kn; (3) Broj zaposlenih – do 50, do 250. Relevantna su dva od tri kriterija.

Tablica 26 Pouzdanost mjerenja poslovnog okruženja

| Cronbach alfa koeficijenti<br>STRATEŠKA NEIZVJESNOST POSLOVNOG OKRUŽENJA |              |              |              |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | S1           | S2           | S3           | S4           | S5           | S6           | S7           | PO           |
| Sve čestice  | 0,507        | 0,596        | 0,436        | 0,303        | 0,417        | 0,551        | 0,484        | 0,471        |
| Ako se isključi:   |              |              |              |              |              |              |              |              |
| K1   | 0,360        | 0,629        | 0,353        | 0,076        | 0,181        | 0,406        | 0,335        | 0,341        |
| K2   | 0,467        | 0,601        | 0,318        | 0,093        | 0,301        | 0,501        | 0,318        | 0,346        |
| D1   | 0,423        | 0,605        | 0,302        | 0,239        | 0,348        | 0,467        | 0,357        | 0,356        |
| D2   | 0,659        | 0,651        | 0,566        | 0,568        | 0,582        | 0,692        | 0,625        | 0,593        |
| I  | 0,603        | 0,686        | 0,519        | 0,497        | 0,486        | 0,650        | 0,576        | 0,560        |
| Z  | 0,411        | 0,650        | 0,376        | 0,271        | 0,324        | 0,428        | 0,385        | 0,403        |
| D2 i I   | <b>0,754</b> | <b>0,700</b> | <b>0,676</b> | <b>0,729</b> | <b>0,692</b> | <b>0,802</b> | <b>0,771</b> | <b>0,749</b> |

S1 = sektor konkurenata ,

S2 = sektor kupaca

S3 = sektor dobavljača

S4 = tehnološki sektor poslovnog okruženja

S5 = ekonomski sektor poslovnog okruženja

S6 = političko-pravni sektor poslovnog okruženja

S7 = sociokulturni sektor poslovnog okruženja

Izvor: Izračun autorice

Prema Nunnallyu (1978) prihvatljiv prag pouzdanosti iznosi 0,7, a prema nekim autorima (Bearden et al., 1989) prihvatljiva granica je već 0,6. Nakon provedene multivarijatne eksploratorne analize, iz rezultata izloženih u prethodnoj tablici vidljivo je da varijable D2 i I značajno umanjuju pouzdanost mjerenja poslovnog okruženja i ispuštaju se iz daljnje analize. Dinamičnost postaje jednodimenzionalni konstrukt – količina promjena faktora poslovnog okruženja (prema Duncanu, 1972). Druga testirana dimenzija dinamičnosti - predvidivost promjena faktora poslovnog okruženja nije dobila empirijsku potvrdu. Resursna izdašnost poslovnog okruženja kao modifikacija formule Dafta i ostalih (1988) (cf. str. 82-83), također nije dobila empirijsku potvrdu. Posljedično, resursni utjecaj na poslovno okruženje zadržava se samo kroz varijablu značaja (resursne zavisnosti) poslovnog okruženja. Donosi se zaključak da se zadržavaju preostale četiri varijable (K1, K2, D1 i Z) u formuliranju konstrukta strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja. Za takvu kompoziciju konstrukta izračunane vrijednosti Cronbach alfa koeficijenata istaknute su u Tablici 26 i imaju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti za eksploratorno istraživanje koje se provodi u ovoj doktorskoj disertaciji.

Test pouzdanosti drugog kompozitnog konstrukta – motrenje poslovnog okruženja rezultira Cronbach alfa koeficijentom od 0,802, odnosno zadovoljavajućom razinom unutarnje konzistentnosti.

Nadalje, testirana je normalnost distribucije varijabla. Provodi se 44 Kolmogorov-Smirnov testova. Prema K/S testu najveća dopuštena apsolutna razlika vrijednosti empirijske i teorijske funkcije distribucije kod uzorka od 192 jedinice analize iznosi 0,118<sup>88</sup>. Sve testirane varijable normalno su distribuirane što omogućava primjenu parametarskih testova. Rezultati K/S testova prikazani su u Prilogu 24.

### 6.2.2. Operacionalizacija varijabli

U ovom istraživanju za sve čestice (pitanja) u anketnom upitniku korištena je Likertova intervalna skala s rasponom od 1 do 5, gdje jedan označava najnižu ocjenu, a pet najvišu ocjenu pojedine varijable. Mjere koje se koriste u ovom istraživanju mogu se podijeliti u četiri skupine: (1) mjere poslovnog okruženja, (2) mjere motrenja poslovnog okruženja, (3) mjere uspješnosti poduzeća i (4) kontrolne varijable. Sve varijable koje čine prvu i drugu skupinu mjerene su odvojeno za sedam različitih sektora poslovnog okruženja (cf. 3.2.): sektor konkurenata, sektor kupaca i sektor dobavljača, koji čine okruženje zadatka, te tehnološki, ekonomski, političko-pravni i sociokulturni sektor koji čine udaljeno poslovno okruženje poduzeća.

#### Mjere poslovnog okruženja

Kompozitna varijabla poslovnog okruženja je strateška neizvjesnost poslovnog okruženja. Sastoji se od tri mjere atributa poslovnog okruženja: kompleksnosti, dinamičnosti i značaja (resursne ovisnosti).

Atribut kompleksnosti mjeri se prema Duncanovim (1972) dimenzijama brojnosti i različitosti. Treća Duncanova dimenzija, disperzija, ne čini ovu varijablu jer je reprezentirana kroz separatne odgovore za svaki pojedini sektor poslovnog okruženja.

Brojnost kao subdimenzija kompleksnosti mjeri se pitanjem “Navedite broj faktora u segmentima<sup>89</sup> poslovnog okruženja vašeg poduzeća!”. Radi

<sup>88</sup>  $d_t = 1,63/\sqrt{N} = 1,63/\sqrt{192} = 0,11764$

<sup>89</sup> U anketnom upitniku pojam sektora poslovnog okruženja nazvan je “segmentom” poslovnog okruženja jer je tijekom pilot- istraživanja ustanovljeno da ispitanici pojam “sektor” poistovjećuju s industrijskim sektorom, te je zbunjivao ispitanike. Segment se stoga smatra sinonimom sektora poslovnog okruženja.

nedvosmislenosti (rezultat pilot - istraživanja) uz pitanje dodano je i pojašnjenje: “npr. broj vaših konkurenata, broj vaših kupaca, broj pravnih propisa koji imaju utjecaj na vaše poduzeće, broj političkih utjecaja na vaše poduzeće, broj makroekonomskih utjecaja na vaše poduzeće, broj novih tehnologija koje se odnose na vaše poduzeće...”. Odgovori su u rasponu od “mali broj” (1) do “veliki broj” (5). To znači da veći broj čimbenika u pojedinom sektoru poslovnog okruženja povećava kompleksnost poslovnog okruženja.

Različitost kao subdimenzija kompleksnosti mjeri se pitanjem “Koliko su pojedini faktori u svakom segmentu vašeg poslovnog okruženja po prirodi različiti?”. Tijekom pilot-istraživanja ovo se pitanje iskristaliziralo kao najmanje jasno te je također bilo nužno dodati pojašnjenje sljedećeg sadržaja: “Npr. svaki kupac se značajno razlikuje od ostalih, nove tehnologije s kojima se susrećemo međusobno su vrlo različite i kompleksne, politički utjecaji iz različitih ministarstava značajno se razlikuju...”. Odgovori su u rasponu od “vrlo slični” (1) do “vrlo različiti” (5).

Iz izloženog proizlazi da je kompleksnost poslovnog okruženja u ovom istraživanju dvodimenzionalni konstrukt, i što je veći broj utjecajnih čimbenika u pojedinom sektoru i što su oni međusobno više različiti, to je poduzeće suočeno s većom kompleksnošću poslovnog okruženja (kako na razini pojedinog sektora, tako i u cjelokupnom poslovnom okruženju). Ocjenu kompleksnosti predstavlja jednostavan prosjek ocjena dvaju subdimenzija.

Atribut dinamičnosti mjeri se jednom dimenzijom, a to je količina promjena u pojedinom sektoru poslovnog okruženja. Ta je dimenzija sukladna Duncanovoj (1972) jednodimenzionalnoj konceptualizaciji dinamičnosti kao intenzitetu i učestalosti promjena faktora u poslovnom okruženju kroz vrijeme.

Dinamičnost kao količina promjena u poslovnom okruženju mjeri se pitanjem “Ocijenite koliko se mijenjao pojedini segment poslovnog okruženja vašeg poduzeća u posljednje tri godine?”. Odgovori su u rasponu od “nimalo” (1) do “mnogo” (5).

Mjera uzima u obzir trogodišnje razdoblje i u tom smislu poslovno okruženje smatra se dinamičnijim čim je poduzeće doživjelo veću količinu (intenzitetom i učestalošću) promjena u posljednje tri godine. Time se kontrolira za abruptne jednokratne promjene koje mogu nastajati u poslovnom okruženju poduzeća, i koje imaju relativno male implikacije na dugoročno poslovanje poduzeća.

Zbroj ocjene kompleksnosti i dinamičnosti daje ocjenu neizvjesnosti poslovnog okruženja. Treći atribut – značaj (resursna zavisnost) jednodimenzionalna



je varijabla koja se mjeri pitanjem “Koliko snažnim ocjenjujete utjecaj pojedinog segmenta poslovnog okruženja na vaše poduzeće?”. Odgovori su u rasponu “vrlo slab” (1) do “vrlo jak” (5). Ocjenom značaja ponderira se ocjena neizvjesnosti i tako se dobiva ocjena percipirane strateške neizvjesnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja. Izraženo formulom za pojedini sektor:

$$PSNS_i = PZS_i * \left[ \left( \frac{PK_1S_i + PK_2S_i}{2} \right) + PDS_i \right] \quad (5)$$

$i = 1, \dots, 7$  sektori poslovnog okruženja

$PSNS_i$  - percipirana strateška neizvjesnost sektora  $i$

$PZS_i$  - percipirani značaj (resursna zavisnost) sektora  $i$

$PK_1S_i$  - percipirani broj faktora u sektoru  $i$  (prva dimenzija kompleksnosti)

$PK_2S_i$  - percipirana različitost faktora u sektoru  $i$  (druga dimenzija kompleksnosti)

$PDS_i$  - percipirana dinamičnost sektora  $i$

Izraženo formulom za cjelokupno poslovno okruženje:

$$PSNO = \sum_{i=1}^7 w_i PSNS_i \quad (6)$$

$PSNO$  - percipirana strateška neizvjesnost poslovnog okruženja

$w_i$  - ponderiranje metodom jednakih pondera za svaki sektor poslovnog okruženja.

Budući da su sve ocjene između jedan i pet, maksimalna moguća vrijednost percipirane strateške neizvjesnosti po sektoru  $i$  za cjelokupno poslovno okruženje iznosi 50.

### Mjere motrenja poslovnog okruženja

Prema već utemeljenom pristupu u potpoglavlju 4.2.1. (cf. str. 102-103), motrenje poslovnog okruženja smatra se dvodimenzionalnim konstruktom. Mjeri se dimenzijom frekvencije i dimenzijom važnosti kao dubine (intenziteta) motrenja. Širina motrenja predstavljena je tako da su pitanja o frekvenciji i intenzitetu odvojeno postavljena za svaki od sedam sektora poslovnog okruženja.

Prva dimenzija – frekvencija skeniranja mjeri se pitanjem “Ocijenite kojom učestalošću prikupljate informacije iz segmenata poslovnog okruženja vašeg poduzeća?”. Odgovori su u rasponu od “uopće ne (nikada)” (1) do “vrlo često

(svakodnevno)” (5). Druga dimenzija – važnost kao dubina (intenzitet) skeniranja mjeri se pitanjem “Ocijenite koliko slijedite događaje i trendove u segmentima poslovnog okruženja vašeg poduzeća?”. Odgovori su u rasponu od “ne slijedim” (1) do “slijedim većinu događaja i trendova detaljno” (5). Jednostavan prosjek rezultata dvaju dimenzija predstavlja mjeru skeniranja pojedinog sektora poslovnog okruženja. Izraženo formulom za pojedini sektor:

$$SKEN_i = \frac{SKENfreq_i + SKENin_i}{2} \quad (7)$$

$i = 1, \dots, 7$  sektori poslovnog okruženja

$SKEN_i$  - skeniranje sektora  $i$

$SKENfreq_i$  - frekvencija (učestalost) skeniranja sektora  $i$

$SKENin_i$  - dubina (intenzitet) skeniranja sektora  $i$

Izraženo formulom za cjelokupno poslovno okruženje:

$$SKENO = \sum_{i=1}^7 w_i SKEN_i \quad (8)$$

$SKENO$  - skeniranje poslovnog okruženja

$w_i$  - ponderiranje metodom jednakih pondera za svaki sektor poslovnog okruženja.

Osim navedene mjere koja se izravno odnosi na proces motrenja poslovnog okruženja, anketnim upitnikom mjere se još dvije dimenzije indirektno povezane s motrenjem poslovnog okruženja. One služe u evaluaciji i klasifikaciji poduzeća prema evolucijskoj tipologiji sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća (primitivni, *ad hoc*, reaktivni i proaktivni), a prema modelu poduzeća kao interpretativnog sustava (ef. str. 81). Prva mjera odnosi se na posljedicu procesa motrenja, a to je razina pouzdanosti informacija prikupljenih procesom skeniranja poslovnog okruženja. Mjeri se pitanjem “Ocijenite pouzdanost informacija koje ste prikupili o poslovnom okruženju vašeg poduzeća?”. Odgovori su u rasponu od “vrlo mala” (1) do “vrlo visoka” (5). Druga mjera odnosi se korištenje rezultata procesa motrenja poslovnog okruženja kao inputa u procesu odlučivanja u poduzeću. Time se dovodi u vezu interaktivnost motrenja, kao prvenstveno procesa prikupljanja informacija, s odgovorom poduzeća na impulse iz poslovnog okruženja, što se postiže odlukama na temelju prikupljenih informacija. Mjeri se pitanjem “Koliko često prikupljene informacije o poslovnom okruženju koristite pri donošenju važnih odluka u vašem

poduzeću?”. Simultanim uspoređivanjem navedenih mjera poduzeća se klasificiraju u jedan od četiri evolucijska tipa sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

### **Mjere uspješnosti poslovanja poduzeća**

Zbog već obrazložene multidimenzionalne prirode konstrukta uspješnosti (cf. 4.3.), u ovoj disertaciji testiraju se hipoteze upotrebom više različitih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća, što se smatra prikladnijim pristupom od korištenja samo jedne mjere (Cameron, 1978, Chakravarthy, 1986).

Od objektivnih mjera koriste se financijske mjere derivirane iz bilanca poduzeća: povrat na imovinu (ROA<sup>90</sup>), povrat na vlasnički kapital (ROE<sup>91</sup>) i dodana vrijednost po zaposlenom (VA/zap<sup>92</sup>). Svi podaci odnose se na financijska izvješća za 2005. godinu što obilježava statički pristup. Dulji vremenski niz podataka nije bio dostupan. Da bi se kontroliralo za efekt grane djelatnosti, svi pokazatelji standardizirani su na razini područja Nacionalne klasifikacije djelatnosti.

Anketnim upitnikom prikupljeni su podaci za pet različitih subjektivnih mjera uspješnosti. Sve mjere kontrolirane su za efekt grane djelatnosti, odnosno varijacija u uspješnosti proizašlih zbog različite grane djelatnosti (Dess et al., 1990) jer su ispitanici upućeni dati svoju ocjenu u relativnom smislu – u usporedbi s bliskim konkurentima. Kod subjektivnih mjera također je prisutna dimenzija dinamičnosti (cf. str. 116) jer su ispitanici pozvani relativizirati svoje percepcije u odnosu na posljednje tri godine. Time se otklanjaju rezultati koji u jednom trenutku odskaču od uobičajenog, čime se dobiva na statističkoj snazi rezultata. Ponudeni odgovori za sve subjektivne mjere su u rasponu od 1 (najgore) do 5 (najbolje) i opisani su na sljedeći način: (1) “Poduzeće spada u najgorih 20%”, (2) “Relativno neuspješniji od konkurencije”, (3) “Podjednako uspješni kao konkurencija”, (4) “Relativno uspješniji od konkurencije” i (5) “Poduzeće spada u najboljih 20%”.

Od pet prikupljenih subjektivnih mjera uspješnosti tri su financijske, a dvije nefinancijske prirode. Prva subjektivna financijska mjera uspješnosti mjeri profitabilnost poslovanja poduzeća, druga rast prodaje proizvoda/usluga, a treća mjeri

---

$$^{90} \quad ROA = \frac{\text{Dobit nakon oporezivanja}}{\text{Ukupna aktiva}}$$

$$^{91} \quad ROE = \frac{\text{Dobit nakon oporezivanja}}{\text{Kapital i rezerve}}$$

$$^{92} \quad VA/zap = \frac{\text{Dobit nakon oporezivanja} + \text{Neto plać}}{\text{Broj zaposlenih}}$$

ulaganje u zaposlene (sustavi nagrađivanja, edukacija, uvjeti rada, novo zapošljavanje itd.). Prva subjektivna nefinancijska mjera uspješnosti mjeri zadovoljstvo kupaca proizvodima ili uslugama, a druga zadovoljstvo zaposlenika radom u poduzeću.

### **Kontrolne varijable**

Različite demografske varijable mogu utjecati na percepcije i strateške aktivnosti (May et. al, 2000). Stoga su se u ovom istraživanju prikupili podaci za sljedeće kontrolne varijable: dob ispitanika, stručna sprema, broj godina zaposlenja u istoj grani poslovanja, broj godina zaposlenja u poduzeću (Hambrick i Mason, 1984), funkcija u poduzeću, struka ispitanika (Hambrick, 1981b, Ireland et al., 1987, Hitt i Tyler, 1991), veličina poduzeća, struktura vlasništva poduzeća i spol ispitanika.

Klasifikacija poduzeća prema veličini temeljena je na već objašnjenim kriterijima (cf. str. 189) na mala, srednja i velika. Prema strukturi vlasništva poduzeća se dijele na privatna, mješovita i državna. Spol ispitanika je samoobjašnjavajuća varijabla. Dob ispitanika mjerena je godinama starosti. Prema funkciji u poduzeću ispitanici se dijele u tri skupine: direktori poduzeća i članovi uprave, direktori i voditelji odjela i ostali ispitanici. Prema broju godina zaposlenja u istoj grani i poduzeću ispitanici se dijele u dvije skupine: na one koji su u grani i poduzeću do pet godina i oni koji su u grani i poduzeću više od pet godina. Prema stručnoj spremi ispitanici se dijele na tri grupe: (1) srednja stručna sprema i niže, (2) viša stručna sprema i (3) visoka stručna sprema i više. Prema struci ispitanici se dijele na tri područja struka: (1) ekonomska, (2) tehnička i srodne i (3) ostale struke.

### **6.2.3. Analiza podataka**

Za postizanje cilja ovog istraživanja u analizi arhivskih podataka i podataka prikupljenih terenskim istraživanjem korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Od metoda inferencijalne statistike koriste se različite zavisne tehnike multivarijatne analize, koje služe za testiranje prisutnosti ili odsutnosti relacija između dvaju niza (seta) varijabla. Klasificiraju se prema (Halmi, 2003, str. 61): (1) broju nezavisnih varijabla – jedna ili više; (2) broju zavisnih varijabla – jedna ili više; (3) tipu mjernih skala koje se primjenjuju za mjerenje zavisnih varijabla – metrijske ili nemetrijske; (4) tipu mjernih skala koje se primjenjuju za mjerenje nezavisnih varijabla – metrijske ili nemetrijske. Klasifikacija metoda prema navedenim kriterijima prikazana je u sljedećoj tablici.



Tablica 27 **Zavisne tehnike multivarijatne analize**

| Nezavisne varijable | Zavisne varijable  |   |                      |  |
|---------------------|--------------------|---|----------------------|--|
|                     | jedna varijabla    |   | više varijabla       |  |
|                     | metrijska          | nemetrijska   | metrijske            | nemetrijske                            |
| jedna varijabla     |                    |   |                      |  |
| metrijska           | <b>regresija</b>   | diskriminativna analiza (DA)                        | kanonička korelacija | multipla diskriminativna analiza (MDA) |
| nemetrijska         | <b>t-test</b>      | logistička regresija<br>diskretna DA                |                      | diskretna MDA                          |
| više varijabli      |                    |   |                      |  |
| metrijske           | multipla regresija | DA<br>logistička regresija                          | kanonička korelacija | MDA                                    |
| nemetrijske         | <b>ANOVA</b>       | diskretna DA<br>multidimenzionalno skaliranje (MDS) | <b>MANOVA</b>        | diskretna MDA                          |

Izvor: Hamli, A. (2003). *Multivarijatna analiza u društvenim znanostima*. Zagreb: Alinea, str. 61.

Budući da su sve zavisne varijable u ovoj disertaciji mjerene na numeričkim intervalnim ili omjernim skalama, mogu se kvalificirati kao metrijske. Podažljivo su označene metode koje će biti upotrijebljene za dokazivanje postavljenih hipoteza. Osim navedenih, za dokazivanje relacija koristit će se i univarijatni Pearsonovi korelacijski koeficijenti, za različite parove varijabla.

Deskriptivnostatistički su obrađene varijable poslovnog okruženja, motrenja poslovnog okruženja (aritmetičke sredine i standardne devijacije za sve varijable koje čine konstrukte strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i motrenja, za sve sektore poslovnog okruženja) i profila ispitanika i poduzeća (prema postotcima zastupljenosti pojedinih grupa, aritmetičke sredine i standardne devijacije kod kvantitativnih, kontinuiranih varijabla).

Za testiranje hipoteze *Ia* korištena je analiza varijance ponovljenih mjerenja<sup>93</sup> (ANOVA repeated measures), s Fisherovim *post hoc* testom<sup>94</sup> signifikantnosti razlike u strateškoj neizvjesnosti među svim parovima sektora. Metoda univarijatne analize

<sup>93</sup> Rezultati za strateške neizvjesnosti pojedinih sektora dobiveni od istih ispitanika, te se rezultat za svaki pojedini sektor tretira kao ponovljeno mjerenje.

<sup>94</sup> Fisherov *post hoc* test je test višestruke usporedbe aritmetičkih sredina grupa.

varijance (ANOVA) prikladna je za testiranje ove hipoteze jer se radi o više nemetrijskih (kategorijalnih) nezavisnih varijabla (sedam različitih sektora poslovnog okruženja) i jednoj metrijskoj zavisnoj varijabli (strateška neizvjesnost). *Post hoc* test provodi se da bi se specifično utvrdilo koje pojedinačne razlike među sektorima najviše pridonose ukupnom varijabilitetu. Hipoteza *1b* testira se rangiranjem sektora prema vrijednosti aritmetičkih sredina.

Hipoteze *1c* i *2c* testiraju se *t*-testovima zavisnih uzoraka kojima se utvrđuju statistički značajne razlike među aritmetičkim sredinama za stratešku neizvjesnost (*1c*) i skeniranje (*2c*) okruženja zadatka i udaljenog okruženja. Budući da se radi o testiranju značajnosti relacije između jedne nezavisne nemetrijske varijable (poslovno okruženje) i jedne zavisne metrijske varijable (strateška neizvjesnost – *1c* i skeniranje – *2c*), prikladna test veličina je upravo *t*-test.

Hipoteza *1d* i *2f* testiraju se multivarijatnom analizom varijance (MANOVA) i Fisherovim *post hoc* testovima. Naime, u oba slučaja uzorak se dijeli prema kvalitativnim varijablama (djelatnost (*1d*) i vlasništvo (*2f*)) te se tako testira značajnost razlike: strateške neizvjesnosti po sektorima (*1d*) i skeniranja i strateške neizvjesnosti u okruženju zadatka (*2f*). U ovim slučajevima odabrana je metoda MANOVA kojom se stavlja u relaciju više nemetrijskih nezavisnih varijabla (10 različitih djelatnosti i tri različite vrste vlasništva poduzeća) i više metrijskih zavisnih varijabla (strateške neizvjesnosti u sedam sektora poslovnog okruženja i dvije varijable okruženja zadatka - strateška neizvjesnost i skeniranje). Kod hipoteze *2f* standardiziraju se zavisne varijable prije provođenja analize varijance jer se strateška neizvjesnost i skeniranje ne mjere istom mjernom skalom.

U slučaju utvrđivanja razlika u skeniranju okruženja zadatka (jedna metrijska zavisna varijabla) ovisno o veličini poduzeća (tri različite nemetrijske nezavisne varijable), primjerena metoda za testiranje hipoteze *2d* je jednofaktorska analiza varijance (*one-way* ANOVA). Za detaljan prikaz pojedinačnih signifikantnih razlika provodi se Fisherov *post hoc* test.

Hipoteza *2a* testira se bivarijatnom regresijom strateške neizvjesnosti i skeniranja poslovnog okruženja, jer su i zavisna i nezavisna varijabla metričkoga tipa.

Hipoteze *2b*, *2e* i *3a* kojima se ispituje smjer i značajnost relacije između: strateške neizvjesnosti i skeniranja pojedinog sektora (*2b*), strateške neizvjesnosti i odlučivanja (*2e*), učestalosti i intenziteta skeniranja s uspješnošću poslovanja poduzeća (*3a*) testira se značajnošću Pearsonovih koeficijenata korelacije.

Hipoteza 3b testira se nizom povezanih postupaka. Prvo se koristi metoda klastera (K-means clustering) kao taksonomski model, kojom se poduzeća klasificiraju u četiri grupe - klastera (primitivno, *ad hoc*, reaktivno i proaktivno), prema zadanom kriteriju (skeniranje poslovnog okruženja). Ovdje se radi međuzavisnoj tehnici multivarijatne analize jer se obrada čini na nizovima varijabla među kojima se ne čini razlika jesu li zavisne i nezavisne. U ovoj disertaciji osobito je pogodna nehijerarhijska taksonomska analiza kojom se podaci dijele na k-grupe pri čemu svaka grupa predstavlja jedan takson. Njena uporaba je moguća samo kada je broj taksona unaprijed poznat, kao što je to slučaj u ovom istraživanju (Jainova tipologija od četiri modaliteta skeniranja poslovnog okruženja poduzeća).

Nakon toga utvrđuje se veličina relacije između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća Pearsonovim koeficijentima korelacije. Slijedi isti postupak, ali odvojeno, za sva četiri prethodno definirana klastera. Konačno, moderatorski učinak skeniranja poslovnog okruženja na odnos između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća istražuje se testiranjem značajnosti razlike među prethodno dobivenim koeficijentima korelacije.

### 6.3. PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U prvom dijelu prikaza i interpretacije rezultata istraživanja prikazat će se deskriptivnostatistički obilježja ispitanika, poduzeća i osnovnih nezavisnih varijabla koje će u nastavku biti korištene u dokazivanju prethodno iznesenih hipoteza.

Demografska obilježja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju predmet su razmatranja u nastavku. Prikazuju se rezultati za četiri kvalitativne varijable profila ispitanika: spol (muški, ženski), funkcija u poduzeću (direktor ili član uprave, direktor ili voditelj odjela i ostale funkcije), stručna sprema (VSS i više, VŠS i SSS i niže) i struka ispitanika (ekonomska, tehnička i srodne i ostale struke), i tri numeričke varijable profila ispitanika: dob (godine starosti), godine zaposlenja u grani poslovanja i godine zaposlenja u poduzeću. Za kvalitativne varijable iznosi se broj ispitanika prema kategoriji, kao i postotni udio kategorije u ukupnoj strukturi. Za numeričke varijable iznosi se aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i

maksimum za svaku od prikazanih varijabla. Rezultati deskriptivnostatističke analize profila ispitanika prikazani su u Tablici 28.

Tablica 28 **Deskriptivna analiza profila ispitanika**

| Obilježje ispitanika                                  |  |                                      |         |          |
|---|--|--------------------------------------|---------|----------|
| Kategorijalne varijable                               | broj<br>ispitanika<br>( <i>n</i> =192) |                                      | %       |          |
| 1. Spol   |  |                                      |         |          |
| 1.1. muški  | 120                                    |                                      |         | 62,5     |
| 1.2. ženski   | 72                                     |                                      |         | 37,5     |
| 2. Funkcija u poduzeću                                |  |                                      |         |          |
| 2.1 direktor ili član uprave                          | 148                                    |                                      |         | 77,1     |
| 2.2 direktor ili voditelj odjela                      | 25                                     |                                      |         | 13,0     |
| 2.3. ostalo   | 19                                     |                                      |         | 9,9      |
| 3. Stručna sprema                                     |  |                                      |         |          |
| 3.1. VSS i više                                       | 114                                    |                                      |         | 59,4     |
| 3.2. VŠS  | 31                                     |                                      |         | 16,1     |
| 3.3. SSS i niže                                       | 47                                     |                                      |         | 24,5     |
| 4. Struka   |  |                                      |         |          |
| 4.1. ekonomska  | 88                                     |                                      |         | 45,9     |
| 4.2. tehnička i srodne                                | 64                                     |                                      |         | 33,3     |
| 4.3. ostalo   | 40                                     |                                      |         | 20,8     |
| Numeričke varijable                                   | aritmetička<br>sredina<br>$\bar{x}$    | standardna<br>devijacija<br>$\sigma$ | minimum | maksimum |
| 5. Dob (godine starosti)                              | 44,9                                   | 10,5                                 | 23      | 65       |
| 6. Broj godina zaposlenja<br>u istoj grani poslovanja | 16,2                                   | 9,6                                  | 1       | 45       |
| 7. Broj godina zaposlenja<br>u poduzeću               | 12,8                                   | 8,1                                  | 1       | 45       |

Izvor: Izračun autorice

Podaci iz Tablice 28 pokazuju da su gotovo dvije trećine (62,5%) ispitanika muškarci, a jedna trećina žene. Većina ispitanika (77,1% vršni donositelji odluka i 13% funkcionalni donositelji odluka, ukupno 90,1%) na vodećim su funkcijama donositelja odluka u poduzeću, što je i sadržaj istraživanja zahtijevao jer se



donošenjem odluka o odnosima na relaciji poduzeće-poslovno okruženje većinom bave tzv. ključni informatori<sup>95</sup> (Neill i Rose, 2006, Menon et al., 1999, Day i Nedungadi, 1994). Takvom strukturom ispitanika prema funkciji u poduzeću povećava se relevantnost rezultata istraživanja. Prema stručnoj spremi također se uočava većinski udio više i visokoobrazovanih ispitanika (ukupno 75,5%). Uvidom u podatke o struci ispitanika može se primijetiti da je gotovo polovina (45,9%) ispitanika ekonomske struke, trećina (33,3%) raznih tehničkih struka (strojarska, elektrotehnička, geodetska, brodograđevna i sl.), dok samo 20,8% otpada na sve ostale struke (pravna, farmaceutska, medicinska, obrazovna, veterinarska i sl.). Prosječni ispitanik ima oko 45 godina, 16 godina je zaposlen u istoj grani poslovanja, od čega gotovo 13 godina u istom (sadašnjem) poduzeću. Može se uočiti da se u prosjeku radi o relativno iskusnim stručnjacima u pojedinim granama poslovanja. Isto tako može se pretpostaviti da prosječno ispitanici dobro poznaju prilike u poduzeću na koje se odnose pitanja iz upitnika na koja su ispitanici odgovarali. To znači da se može pretpostaviti relativno visok validitet odgovora ispitanika, na kojima se temelji testiranje hipoteza u ovom radu.

Profil poduzeća sudionika u istraživanju prikazat će se deskriptivnom analizom četiri kvalitativna i jednog kvantitativnog obilježja poduzeća. Kategorijalne (kvalitativne) varijable koje su predmet proučavanja uključuju veličinu poduzeća (malo, srednje i veliko), oblik vlasništva (privatno, mješovito i državno), podrijetlo kapitala (domaće, mješovito i strano) te granu djelatnosti kojoj poduzeća pripadaju, prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti na razini područja (ona područja iz kojih nije bilo uključenih poduzeća nisu niti navedena u tablici – područja C Rudarstvo i vađenje, te područje M Obrazovanje). Obrada uključuje broj poduzeća prema kategorijama varijabla i postotni udio kategorije u ukupnoj strukturi. Obradena numerička (kvantitativna) varijabla odnosi se na broj zaposlenih u poduzećima, pri čemu se iznosi aritmetička sredina, standardna devijacija, minimalan i maksimalan broj zaposlenih u uzorku poduzeća. Rezultati deskriptivnostatističke analize profila poduzeća prikazani su u Tablici 29.

---

<sup>95</sup> eng. key informants

Tablica 29 **Deskriptivna analiza profila poduzeća**

| Obilježje poduzeća  |                     |                             |         |          |
|---|---------------------|-----------------------------|---------|----------|
| Kategorijalne varijable   |                     | broj<br>poduzeća<br>(n=192) | %       |          |
| 1. Veličina   |                     |                             |         |          |
| 1.1. mala   |                     | 105                         | 54,7    |          |
| 1.2. srednja  |                     | 53                          | 27,6    |          |
| 1.3. velika   |                     | 34                          | 17,7    |          |
| 2. Oblik vlasništva   |                     |                             |         |          |
| 2.1 privatno  |                     | 166                         | 86,5    |          |
| 2.2 mješovito   |                     | 15                          | 7,8     |          |
| 2.3. državno  |                     | 11                          | 5,7     |          |
| 3. Podrijetlo kapitala  |                     |                             |         |          |
| 3.1. domaće   |                     | 172                         | 89,6    |          |
| 3.2. mješovito  |                     | 11                          | 5,7     |          |
| 3.3. strano   |                     | 9                           | 4,7     |          |
| 4. Djelatnost   |                     |                             |         |          |
| 4.1. Poljoprivreda, lov i šumarstvo (A)   |                     | 2                           | 1,0     |          |
| 4.2. Ribarstvo (B)  |                     | 1                           | 0,5     |          |
| 4.3. Prerađivačka industrija (D)  |                     | 44                          | 22,9    |          |
| 4.4. Opskrba električnom energijom, plinom i vodom (E)  |                     | 5                           | 2,6     |          |
| 4.5. Građevinarstvo (F)   |                     | 18                          | 9,4     |          |
| 4.6. Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo (G) |                     | 58                          | 30,2    |          |
| 4.7. Hoteli i restorani (H)   |                     | 14                          | 7,3     |          |
| 4.8. Prijevoz, skladištenje i veze (I)  |                     | 10                          | 5,2     |          |
| 4.9. Financijsko posredovanje (J)   |                     | 3                           | 1,6     |          |
| 4.10. Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge (K)   |                     | 28                          | 14,6    |          |
| 4.11. Zdravstvena zaštita i socijalna skrb (N)  |                     | 2                           | 1,0     |          |
| 4.12. Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti (O)  |                     | 7                           | 3,6     |          |
|   | aritmetička sredina | standardna devijacija       | minimum | maksimum |
| Numeričke varijable   | $\bar{x}$           | $\sigma$                    |         |          |
| 5. Broj zaposlenih  | 94                  | 222                         | 10      | 2354     |

Izvor: Izračun autorice

Prema prikazanim rezultatima deskriptivnostatističke analize profila poduzeća koja čine uzorak može se vidjeti da se prema veličini većinom radi o malim

poduzećima (54,7%). Kao što je u potpoglavlju o definiranju uzorka navedeno, iz računovodstvene klasifikacije malih poduzeća isključena su mikropoduzeća s manje od deset zaposlenih. Na srednja poduzeća otpada 27,6% uzorka, a na velika 17,7%. Profil poduzeća prema obliku vlasništva i podrijetlu kapitala vrlo je sličan. U većini (više od 80%) prevladavaju privatna i domaća poduzeća. Mješovita su zastupljena u obliku vlasništva sa 7,8%, a u podrijetlu kapitala s 5,7%. Državnih poduzeća u uzorku je 11 (5,7%), a poduzeća sa stranim kapitalom 9 (4,7%). Može se zaključiti da se s velikim oprezom moraju donositi zaključci ako se poduzeća diferenciraju bilo prema obliku vlasništva, bilo prema podrijetlu kapitala jer su veličine subuzoraka vrlo diskrepantne (jedni predstavljaju veliku većinu cijelog uzorka, no veći je problem što drugi predstavljaju vrlo mali dio uzorka, a i apsolutan broj poduzeća po pojedinim kategorijama je vrlo mali (9-15 poduzeća) za postupke inferencijalne statistike. Struktura uzorka u odnosu na djelatnost poslovanja ukazuje na dominaciju tri grane djelatnosti. Najveću zastupljenost ima djelatnost trgovine s gotovo trećinskim udjelom u uzorku, slijedi prerađivačka industrija s 23% i poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge s 14,6%. Struktura uzorka prikazuje većinsko uslužnu ekonomiju jer je udio primarnog i sekundarnog sektora relativno mali (oko 25%). Prema broju zaposlenih poduzeće ima prosječno 94 zaposlena. Najmanja poduzeća u uzorku imaju deset zaposlenih zbog metodološkog ograničenja, dok najveće poduzeće iz uzorka ima 2354 zaposlena.

Treće područje deskriptivne analize odnosi se na varijable poslovnog okruženja i varijable motrenja poslovnog okruženja. Sve varijable su numeričke i mjerene na Likertovoj intervalnoj skali od 1 do 5, pri čemu 1 znači najmanju moguću vrijednost varijable, a 5 najveću moguću vrijednost varijable. Sve varijable mjerene su kroz sedam distinktnih već definiranih sektora poslovnog okruženja, od kojih se tri odnose na okruženje zadatka (konkurenti, kupci i dobavljači), a četiri na udaljeno okruženje (političko-pravno, ekonomsko, sociokulturno i tehnološko). Varijable poslovnog okruženja odnose se na tri atributa poslovnog okruženja (značaj ili resursna ovisnost, kompleksnost i dinamičnost). Varijable motrenja poslovnog okruženja odnose se na dvije dimenzije motrenja (frekvencija ili učestalost, intenzitet ili dubina). Za svaku varijablu prikazana je aritmetička sredina i standardna devijacija unutar cjelokupnog uzorka od 192 poduzeća. Rezultati deskriptivnostatističke analize varijabla poslovnog okruženja i motrenja prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 30 **Deskriptivna analiza varijabla poslovnog okruženja i motrenja**

|                           | Atributi poslovnog okruženja |          |              |          |             |          | Motrenje poslovnog okruženja |          |            |          |
|---------------------------|------------------------------|----------|--------------|----------|-------------|----------|------------------------------|----------|------------|----------|
|                           | Značaj                       |          | Kompleksnost |          | Dinamičnost |          | Frekvencija                  |          | Intenzitet |          |
|                           | $\bar{x}$                    | $\sigma$ | $\bar{x}$    | $\sigma$ | $\bar{x}$   | $\sigma$ | $\bar{x}$                    | $\sigma$ | $\bar{x}$  | $\sigma$ |
| <i>Okruženje zadatka</i>  |                              |          |              |          |             |          |                              |          |            |          |
| Konkurenti                | 3,7                          | 1,12     | 3,1          | 1,03     | 3,4         | 1,26     | 3,6                          | 1,04     | 3,5        | 1,03     |
| Kupci                     | 4,1                          | 0,94     | 3,6          | 0,91     | 3,5         | 1,03     | 4,1                          | 0,85     | 3,9        | 0,80     |
| Dobavljači                | 3,4                          | 1,09     | 3,0          | 0,91     | 3,1         | 1,00     | 3,6                          | 0,92     | 3,6        | 0,91     |
| <i>Udaljeno okruženje</i> |                              |          |              |          |             |          |                              |          |            |          |
| Političko-pravno          | 3,3                          | 1,29     | 3,1          | 1,03     | 3,0         | 1,18     | 3,1                          | 1,16     | 3,1        | 1,18     |
| Ekonomsko                 | 3,7                          | 0,94     | 3,2          | 0,86     | 3,3         | 0,91     | 3,5                          | 0,91     | 3,4        | 0,92     |
| Sociokulturno             | 2,8                          | 1,06     | 2,8          | 0,92     | 2,8         | 0,96     | 2,8                          | 1,07     | 2,8        | 1,02     |
| Tehnološko                | 3,6                          | 0,99     | 3,2          | 0,90     | 3,6         | 0,95     | 3,5                          | 0,90     | 3,5        | 0,94     |

Izvor: Izračun autorice

Prema podacima iz Tablice 30 o atributima poslovnog okruženja može se uočiti da prosječno najveći značaj i kompleksnost ima sektor kupaca, dok najveću dinamičnost mjeri tehnološki sektor. Dinamičnost tehnološkog sektora može se pripisati posljedicama treće i četvrte tehnološke revolucije, osobito činjenici da se sve više skraćuje vrijeme od tehnološkog pronalaska do njegove komercijalizacije na tržištu (Sundać i Pulić, 2001, str. 12). Isto se tako može uočiti da najniže ocjene po svim atributima poslovnog okruženja ima sociokulturni sektor. To može pripisati relativno dugoročnim efektima i sporim promjenama (u odnosu na ostale sektore poslovnog okruženja) koje se odnose na sustave vrijednosti, navike, običaje i ostala obilježja sociokulturnog okruženja. Uspoređujući prosječne ocjene utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće s prosječnim ocjenama skeniranja poslovnog okruženja od strane poduzeća vidljiva je komplementarnost ocjena prema različitim sektorima poslovnog okruženja. To znači da se sektor kupaca skenira najčešće i najintenzivnije, a sociokulturni sektor najrjeđe i najpovršnije. Profili atributa poslovnog okruženja i dimenzija skeniranja poslovnog okruženja prikazani u Tablici 30 ukazuju na primjetne razlike i u svim varijablama. Takve razlike predstavljaju podlogu i okvir za testiranje postavljenih hipoteza.

Hipotezom *1a* pretpostavlja se da se disagregacijom poslovnog okruženja na sedam sektora može dokazati statistički značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti među tako definiranim dijelovima poslovnog okruženja. Za dokazivanje ove hipoteze provela se analiza varijance s ponovljenim mjerenjima (ANOVA repeated measures) jer se ocjene za svaki pojedini sektor poslovnog okruženja



tretiraju kao novo mjerenje na istom uzorku. Mjera strateške neizvjesnosti je kompozitna i sastavljena od zbroja dvodimenzionalne kompleksnosti i jednodimenzionalne dinamičnosti, ponderirana (množena) značajem (resursnom ovisnošću) poslovnog okruženja. Rezultati analize varijance prikazani su u Tablici 31.

Tablica 31 **Analiza varijance percipirane strateške neizvjesnosti među sektorima poslovnog okruženja**

| Izvor varijabiliteta | Suma kvadrata (SS) | Stupnjevi slobode (df) | Srednji kvadrat (varijanca) (MS) | Empirijski F-omjer | p-vrijednost |
|----------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------|
| Između grupa         | 19055              | 6                      | 3175,9                           | 37,26              | 0,00         |
| Unutar grupa         | 97683              | 1146                   | 85,2                             |                    |              |
| Ukupno               | 116738             | 1152                   |                                  |                    |              |

Izvor: Izračun autorice

Prema rezultatima iz Tablice 31 vidljivo je da je hipoteza *Ia* dobila empirijsku potvrdu. Naime, test veličina empirijski F-omjer iznosi 37,26 što je mnogostruko veće od teorijske razine F-omjera potrebne za odbacivanje nul hipoteze, koja iznosi  $F_{0,05,[6,1146]} = 2,10$ . Isti zaključak donosi se i iz izračunane p-vrijednosti koja je manja od zadane razine signifikantnosti od 0,05. Na temelju navedenih rezultata prihvaća se alternativna hipoteza da postoji značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti među pojedinim sektorima poslovnog okruženja. To znači da je utemeljeno smatrati da se poslovno okruženje može dezagregirati na sektore te takvu podjelu dalje koristiti kao analitičke elemente. Dakle, poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji percipiraju svoje poslovno okruženje prema pojedinim sektorima na signifikantno različite načine.

Prihvativši postavljenu *Ia* hipotezu, još uvijek nije poznato koji se specifično parovi sektora značajno razlikuju jedan od drugoga po percipiranoj strateškoj neizvjesnosti. Za takvu analizu provodi se *Fisherov post hoc* test signifikantnosti razlike među pojedinim sektorima poslovnog okruženja. Istovremeno sastavlja se rang-lista sektora prema vrijednosti aritmetičke sredine izračunane percipirane strateške neizvjesnosti da bi se testirala hipoteza *Ib*. Prema hipotezi *Ib* pretpostavlja se miješani redosljed među pojedinim sektorima kako iz okruženja zadatka tako i iz udaljenog poslovnog okruženja. Očekuje se da najveća strateška neizvjesnost

proizlazi iz sektora kupaca i konkurenata zbog relativno recentnog prelaska hrvatskoga gospodarstva na tržištem definirane odnose. Rezultati *Fisherovog post hoc* testa značajnosti razlika među strateškim neizvjesnostima pojedinih sektora, kao i njihovo rangiranje prema razini strateške neizvjesnosti prikazani su u Tablici 32.

Tablica 32 **Razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po sektorima poslovnog okruženja**

| Sektor poslovnog okruženja | PSN   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kupci (Z)               | 29,76 | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  |
| 2. Konkurenti (Z)          | 25,51 |     | ns  | ns  | **  | **  | **  | **  |
| 3. Tehnološki (U)          | 24,98 |     |     | ns  | **  | **  | **  | **  |
| 4. Ekonomski (U)           | 24,77 |     |     |     | *   | **  | **  | **  |
| 5. Političko-pravni (U)    | 21,78 |     |     |     |     | ns  | **  | **  |
| 6. Dobavljači (Z)          | 21,57 |     |     |     |     |     |     | **  |
| 7. Sociokulturni (U)       | 16,75 |     |     |     |     |     |     |     |

PSN - percipirana strateška neizvjesnost, Z – okruženje zadatka, U- udaljeno okruženje

\*\* signifikantna razlika uz  $p < 0,01$

\* signifikantna razlika uz  $p < 0,05$

ns – nije signifikantno

Izvor: Izračun autorice

Rezultati *post hoc Fisherovog* testa značajnosti razlika među sektorima otkrivaju da je od 21 testiranog para sektora međusobna razlika kod 17 parova značajna, a kod četiri nije. Tako primjerice nije značajna razlika u percepciji političko-pravnog sektora i sektora dobavljača, što se može objasniti umreženošću političkih i dobavljačkih struktura koja datira iz predtranzicijskog razdoblja. Iz redoslijeda sektora vidljivo je da je i hipoteza *Ib* dobila empirijsku potvrdu. Naime, kao što je i pretpostavljano, redoslijed je miješani, odnosno prva dva mjesta odnose se na sektore okruženja zadatka, od trećeg do petog mjesta su sektori udaljenog okruženja, na šestom mjestu je opet sektor zadatka, a na posljednjem sektor udaljenog okruženja. Potvrđuje se i dio hipoteze koji se odnosi na sektore koji uzrokuju najveću stratešku neizvjesnost, a to su sektor kupaca i sektor konkurenata. Očito se empirijski potvrdilo da novonastali tržišni uvjeti koji se očituju uz novi pristup kupcima i sve oštriju tržišnu utakmicu predstavljaju najveće izvore strateške neizvjesnosti za poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji. Nakon toga slijede tehnološki i ekonomski sektor udaljenog okruženja. Već opisana izuzetna dinamičnost produkcije novih tehnologija (primjerice nove informacijsko-komunikacijske tehnologije) koje djeluju

na sva poduzeća, a ne samo na tehnološki intenzivna, utječe ponajprije na stratešku neizvjesnost koja proizlazi iz tehnološkog sektora poslovnog okruženja. Ekonomsko okruženje s vrlo sličnom razinom strateške neizvjesnosti logično se nastavlja na niz sektora koji uzrokuju veću stratešku neizvjesnost. Razlog tomu je što čimbenici iz ekonomskog okruženja za poduzeće znače relativno nov tržišni okvir ili ekonomsku infrastrukturu (makroekonomski uvjeti) u kojoj se danas u Hrvatskoj posluje. U donjem dijelu tablice slijede sektori koji uzrokuju relativno manju stratešku neizvjesnost. To su već spomenuti političko-pravni sektor i sektor dobavljača, koji su u duljem vremenskom razdoblju bili osnovni elementi političko-ekonomske elite. Stoga utjecaji koji proistječu iz tih sektora okruženja prema poduzeću nisu nepoznanica donositeljima odluka, a time i predstavljaju manju stratešku neizvjesnost. Na posljednjem mjestu je sociokulturni sektor koji ima najsporiju dinamiku te stoga i predstavlja najslabiji izvor strateške neizvjesnosti za poduzeća.

Sljedeća hipoteza koja se testira  $H_0$  odnosi se na razliku između strateške neizvjesnosti okruženja zadatka u odnosu na stratešku neizvjesnost udaljenog okruženja. Smatra se da će zbog spomenutih razloga uspostave odnosa otvorene tržišne ekonomije značajno veća strateška neizvjesnost proizlaziti iz sektora zadatka. Test veličina je  $t$ -test značajnosti razlika u aritmetičkim sredinama zavisnih uzoraka. Radi se o zavisnim uzorcima jer su aritmetičke sredine izračunane na temelju podataka koji su mjereni na istom uzorku. Za potrebe  $t$ -testa izračunane su aritmetičke sredine strateške neizvjesnosti za okruženje zadatka i udaljeno okruženje. Rezultati su prikazani u Tablici 33.

Tablica 33 **Razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti okruženja zadatka i udaljenog okruženja**

| Varijable | $\bar{x}$ | $\sigma$ | $n$ | s.d.    |         |           | $df$ | $p$ -vrijednost |
|-----------|-----------|----------|-----|---------|---------|-----------|------|-----------------|
|           |           |          |     | razlika | razlike | $t$ -test |      |                 |
| PSNz      | 25,61     | 8,37     |     |         |         |           |      |                 |
| PSNu      | 22,07     | 7,58     | 192 | 3,54    | 9,04    | 5,43      | 191  | 0,00            |

PSNz – percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka

PSNu – percipirana strateška neizvjesnost udaljenog okruženja

Izvor: Izračun autorice

Prema rezultatima iz Tablice 33 vidljivo je da je hipoteza o značajnosti razlike između percipirane neizvjesnosti okruženja zadatka i udaljenog okruženja empirijski

dokazana. Rezultat  $t$ -testa iznosi 5,43 što je više od teorijske granice za odbacivanje nul hipoteze koja za 191 stupanj slobode i razinu značajnosti od 5% iznosi 1,97. Odluka o odbacivanju nul hipoteze o nepostojanju statistički značajnih razlika u razini strateške neizvjesnosti u okruženju zadatka i u udaljenom okruženju može se isto tako donijeti uvidom u izračunanu razinu  $p$ -vrijednosti koja u Tablici 33 iznosi 0. Zaključuje se da je razina strateške neizvjesnosti značajno veća u okruženju zadatka nego u udaljenom okruženju, što je u skladu s postavljenom hipotezom  $H_c$ .

U nastavku se multivarijatnom i univarijatnom analizom varijance (MANOVA i ANOVA) testira hipoteza  $H_d$ . Više (7) zavisnih numeričkih varijabla čine izmjerene i izračunane strateške neizvjesnosti za svih sedam sektora poslovnog okruženja. Više (7 i 10) nezavisnih kategorijalnih varijabla čine poimence sektori poslovnog okruženja (7) i grane djelatnosti kojima pripadaju poduzeća (10). Iako stvarno prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti ima 12 područja kojima pripadaju poduzeća iz uzorka, zbog malog broja poduzeća u područjima A (Poljoprivreda, lov i šumarstvo – 2 poduzeća), B (Ribarstvo – 1 poduzeće), N (Zdravstvena zaštita i socijalna skrb – 2 poduzeća) i O (Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti – 7 poduzeća), područja A i B su spojena u jedno, kao i područja N i O. Spajanje navedenih područja djelatnosti opravdano je i sa sadržajnog aspekta jer se u prvom slučaju radi od primarnim djelatnostima, a u drugom slučaju o djelatnostima iz područja zdravstvenih i socijalnih usluga. Prvi postupak koji se provodi da bi se dokazala signifikantna varijabilnost u strateškoj neizvjesnosti po sektorima a obzirom na djelatnost poduzeća je multivarijatna analiza varijance. Testne veličine koje se koriste su Wilksova lambda kao najčešće korišteni multivarijatni statistički test. Poprima vrijednosti od 0-1, i što mu je vrijednost niža, to je rezultat značajniji. Uz prikaz Wilksove lambda iznosi se i vrijednost  $F$ -omjera koji određuje razinu signifikantnosti. Nakon toga istražuju se uzroci varijabiliteta provedbom sedam univarijatnih analiza za svaki sektor posebno, a s obzirom na djelatnost poduzeća. Test veličina je  $F$ -omjer. Konačno provodi se i *Fisherov post hoc* test značajnosti razlika među 45 parova djelatnosti da bi se utvrdilo između kojih su djelatnosti razlike signifikantne (signifikantni kontrasti) i to posebno za svaki sektor poslovnog okruženja. MANOVA i ANOVA rezultati prikazani su u tablici koja slijedi.



Tablica 34 **Rezultati multivarijatne i univarijatne analize varijance (strateška neizvjesnost - sektori poslovnog okruženja - grane djelatnosti)**

| Zavisna varijabla | Wilksova lambda | F-<br>omjer | Signifikantni<br>kontrasti |
|-------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Multivarijatna    | 0,49            | 2,14***     | -                          |
| Univarijatna      |                 |             |                            |
| Konkurenti        | -               | 6,14***     | 23/45                      |
| Kupci             | -               | 2,15**      | 10/45                      |
| Dobavljači        | -               | 3,00***     | 10/45                      |
| Tehnološki        | -               | 0,37        | 0/45                       |
| Ekonomski         | -               | 0,88        | 2/45                       |
| Političko-pravni  | -               | 1,13        | 5/45                       |
| Sociokulturni     | -               | 1,33        | 7/45                       |

\*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$

Izvor: Izračun autorice

Kao što je iz prethodne tablice vidljivo, ukupna statistika Wilksove lambde je 0,49 ( $F=2,14$ ;  $df=63$ , 997;  $p < 0,01$ ), što indicira da se kombinirane zavisne varijable razlikuju kroz deset grana djelatnosti. Takvi rezultati empirijski podupiru prihvaćanje alternativne hipoteze da među poduzećima različitih djelatnosti postoji statistički značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po pojedinim sektorima poslovnog okruženja. Univarijatna analiza varijance međutim ukazuje na to da izvori varijabilnosti nisu ravnomjerno raspoređeni po svim sektorima poslovnog okruženja. Naime, rezultati iz Tablice 34 ukazuju na to da ukupni multivarijatni varijabilitet proizlazi isključivo iz sektora koji čine okruženje zadatka. Najveći doprinos varijabilnosti daje sektor konkurenata, zatim sektor dobavljača i sektor kupaca. Sav varijabilitet koji postoji u vrijednostima strateške neizvjesnosti u sva četiri sektora udaljenog okruženja može se pripisati varijabilitetu unutar samih grupa, dok među grupama (sektorima) statistički značajne varijabilnosti nema. Daljnja detaljna analiza *Fisherovim post hoc* testom samo potvrđuje već navedeno. Kroz sve sektore poslovnog okruženja testirana je značajnost razlike svih parova grana djelatnosti (45). Iz rezultata u tablici vidljivo je da u sektoru konkurenata u 23 slučaja postoji statistički značajna razlika u strateškoj neizvjesnosti sektora konkurenata između neka dva partikularna sektora. Detaljni rezultati u obliku svih aritmetičkih sredina i *Fisherovog post hoc* testa nalaze se u Prilogu 25. Ovdje će se za interpretaciju

izdvojiti dvije uočene statistički potvrđene razlike. U sektoru konkurenata sa značajno nižom razinom strateške neizvjesnosti izdvajaju se dvije djelatnosti a to su područje E Opskrba električnom energijom, plinom i vodom i područje N i O Zdravstvene i socijalne usluge. Može se uočiti da se u oba slučaja radi o karakterističnim djelatnostima u kojima prevladavaju tržišne strukture nepotpune konkurencije, pa čak i prirodnog monopola (komunalna poduzeća). S druge strane najveće razine strateške neizvjesnosti u sektoru konkurenata potječu iz područja H Hoteli i restorani i područja G Trgovina. U ovom se slučaju uglavnom radi o djelatnostima u kojima prevladavaju tržišne strukture monopolističke i potpune konkurencije, što se odražava i na utjecaj iz ovog sektora poslovnog okruženja na navedene grane djelatnosti. Druga uočena značajnost odnosi se na stratešku neizvjesnost u političko-pravnom sektoru poslovnog okruženja koja se statistički značajno izdvaja po jakosti od većine ostalih grana djelatnosti u području N i O Zdravstvene i socijalne usluge. Radi se djelatnostima koje su tradicionalno bile pod izravnom upravom države, a u posljednjih desetak godina, iako djelomično privatizirane, još uvijek su značajnim dijelom regulirane. Na kraju ove analize mora se naglasiti da se rezultati trebaju pažljivo interpretirati jer su u nekim od poduzoraka prema djelatnosti poduzeća zastupljena u veoma malom broju. To znači da bi se trebalo istražiti ovdje utvrđene relacije u posebnom istraživanju sa stratificiranim uzorkom i većom reprezentativnošću svih analiziranih djelatnosti. Rezultati ovog istraživanja odstupaju od rezultata iz istraživanja u Ujedinjenom Kraljevstvu (Xu et al., 2003) u kojem je utvrđeno suprotno, da je varijabilnost veća u udaljenom okruženju a u odnosu na grane djelatnosti. Razlozi tome mogu ležati u činjenici da teza nije dokazana metodama inferencijalne statistike, već samo na temelju deskriptivnostatističkog prikaza. Drugi razlog može biti samo pet analiziranih sektora, relativno mali uzorak (87) i niska stopa povrata (10,2%). Stoga se smatra da rezultati iz ovog istraživanja imaju veću statističku snagu i mogu se smatrati valjanima. Zaključno može se reći da je objašnjiva razlika između diferenciranosti strateške neizvjesnosti u okruženju zadatka, jer upravo okruženje zadatka ima najveće specifičnosti prema različitim granama djelatnosti. S druge strane, sva poduzeća u nacionalnoj ekonomiji djeluju unutar jednakih ili sličnih uvjeta svih sektora udaljenog okruženja. Takav poredak utjecaja i varijabilnosti strateške neizvjesnosti u različitim sektorima poslovnog okruženja u odnosu na različite grane djelatnosti upravo je i dobio empirijsku potvrdu dokazivanjem hipoteze *1d* u ovom radu.

Hipoteza 2a dovodi u vezu utjecaj iz poslovnog okruženja na poduzeća (mjereno strateškom neizvjesnošću poslovnog okruženja) s aktivnim odnosom poduzeća prema poslovnom okruženju (mjereno skeniranjem poslovnog okruženja). Prema hipotezi pretpostavlja se da postoji pozitivna relacija između strateške neizvjesnosti i skeniranja (učestalosti i intenziteta) cjelokupnog poslovnog okruženja. Obje su varijable numeričke, stoga se testiranje provodi regresijskom analizom. Nezavisna varijabla je vrijednost kompozitnog konstrukta strateške neizvjesnosti, a zavisna varijabla je kompozitni konstrukt skeniranja. Kompoziti su izračunani kao jednostavni prosjeci kroz sve sektore poslovnog okruženja. U Tablici 35 prikazani su rezultati regresije.

Tablica 35 **Rezultati regresijske analize povezanosti strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i skeniranja poslovnog okruženja**

| $R=0,48376705$ $R^2= 0,23403056$ <i>korigirani</i> $R^2= 0,22999915$<br>$F(1,190)= 58,052$ $p<0,0000$ |             |                  |          |                        |                |                     |
|---|-------------|------------------|----------|------------------------|----------------|---------------------|
|   | <i>Beta</i> | $\sigma_{\beta}$ | <i>B</i> | $\sigma_{\hat{\beta}}$ | <i>t</i> (190) | <i>p-vrijednost</i> |
| Intercept   |             |                  | 2,213264 | 0,155451               | 14,23768       | 0,000000            |
| PSNO  | 0,483767    | 0,063493         | 0,048386 | 0,006351               | 7,61916        | 0,000000            |

PSNO – percipirana strateška neizvjesnost okruženja

Istaknuti su statistički značajni rezultati pri razini signifikantnosti  $p<0,05$

Izvor: Izračun autorice

U nastavku se ekspliciraju rezultati prikazani u Tablici 35. Varijable u modelu percipirana su strateška neizvjesnost poslovnog okruženja (PSNO) kao nezavisna varijabla, i skeniranje poslovnog okruženja kao zavisna varijabla. Na temelju 192 para empirijskih vrijednosti zavisne i nezavisne varijable procijenjeni su parametri linearnoga regresijskog modela. Nestandardizirani regresijski koeficijent  $\hat{\beta} = 0,05$ , a njegova standardna pogreška  $\sigma_{\hat{\beta}} = 0,006$ , vrijednost konstantnog člana je  $\hat{\alpha} = 2,21$ .

Model s procijenjenim parametrima u ovoj analizi glasi:

$$\hat{y} = 2,21 + 0,05x$$

$$(0,006).$$

Korigirani koeficijent determinacije, koji uzima u obzir i broj stupnjeva slobode, odnosno veličinu uzorka, iznosi:

$$\bar{r}^2 = 0,23.$$

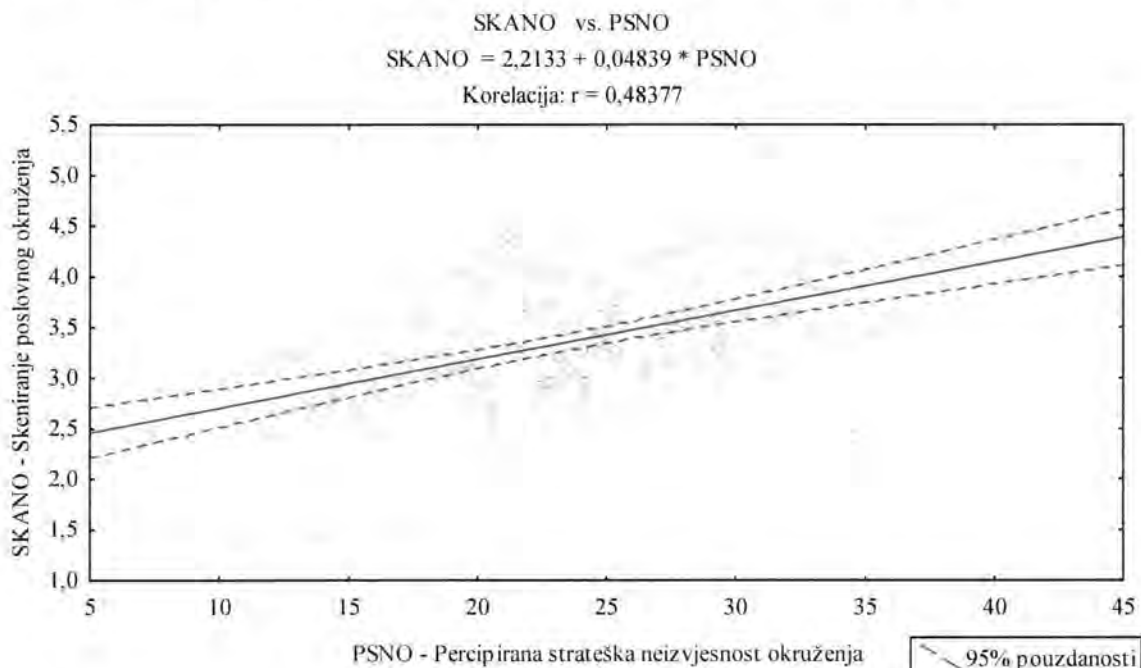
Koeficijent pokazuje da je ovim modelom protumačeno 23% svih odstupanja, pa je prema tome pokazatelju reprezentativan.

Testira se hipoteza o značajnosti regresorske varijable – strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja u ovom modelu. Koristi se  $F$ -test. Odbacuje se nulta hipoteza o neznačajnosti regresorske varijable jer je empirijski  $F$ -omjer  $F(1,190)=58,05$  veći od teorijske vrijednosti  $F$ -distribucije za razinu signifikantnosti 0,05 koja iznosi  $F(1,190)=3,84$ , a koja predstavlja teorijsku granicu za prihvaćanje nul-hipoteze. Ne prihvaća se pretpostavka da je varijabla *strateška neizvjesnost poslovnog okruženja* suvišna u modelu skeniranja poslovnog okruženja.

Testira se hipoteza o značajnosti parametra  $\beta$  jednosmjernim testom na gornju granicu. Test veličina je empirijski  $t$ -omjer. Odbacuje se nulta hipoteza o neznačajnosti parametra  $\beta$  jer je empirijski  $t$ -omjer  $t(190)=7,62$  veći od teorijske vrijednosti  $t$ -omjera za razinu signifikantnosti 0,05 koja iznosi  $t(190)=1,645$ , koja predstavlja teorijsku granicu za prihvaćanje nul-hipoteze. Prihvaća se alternativna hipoteza da je varijabla *strateška neizvjesnost poslovnog okruženja* signifikantna u modelu. Isti zaključak može se donijeti iskoristi li se  $p$ -vrijednost. Može se pokazati da je  $p < 0,01$ , a budući da je razina signifikantnosti 0,05, i prema  $p$ -vrijednosti dolazi se do iste odluke.

Sljedeći grafikon prikazuje dijagram rasipanja nezavisne i zavisne varijable.

Grafikon 15 **Dijagram rasipanja strateške neizvjesnosti i skeniranja**



Izvor: Izračun autorice



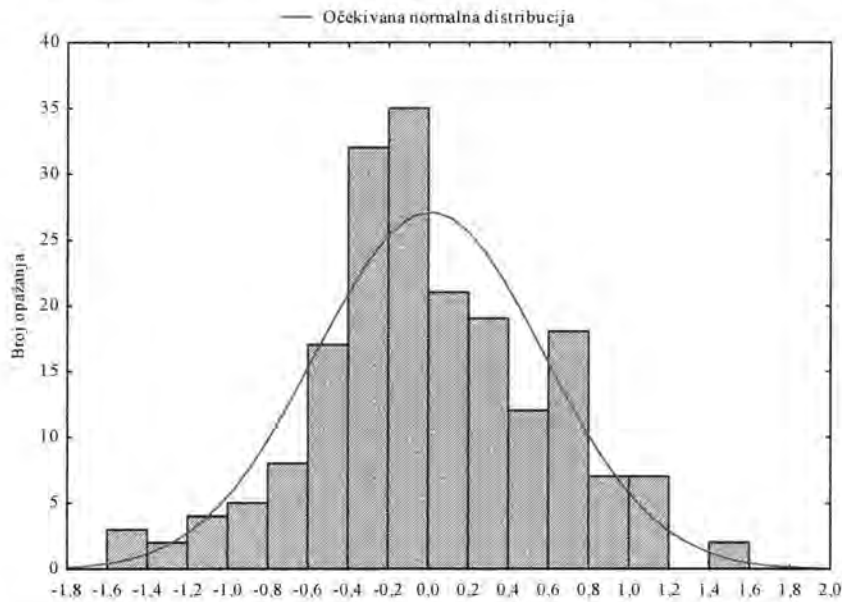
Konačni zaključak je da postoji statistički signifikantna ( $p < 0,05$ ) povezanost između percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja kao mjeritelja intenziteta utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće i skeniranja poslovnog okruženja kao mjeritelja aktivnog odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju. Vrijednost kompozita skeniranja u prosjeku će se linearno povećati za 0,05 (minimum 1,35, maksimum 5, aritmetička sredina  $\bar{x} = 3,35$ , standardna devijacija  $\sigma_x = 0,66$ ), ako se vrijednost kompozita strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja poveća za 1 (minimum 7,14, maksimum 43,07, aritmetička sredina  $\bar{x} = 23,59$ , standardna devijacija  $\sigma_x = 6,55$ ).

Od *post hoc* testova regresijske dijagnostike o valjanosti i kakvoći provedene regresijske analize provodi se dvosmjernan *Durbin-Watsonov* test o autokorelaciji pogrešaka relacije prvoga reda. Rezultirajuća empirijska test veličina  $d = 2,086$ . Za prihvaćanje nulte hipoteze o nepostojanju autokorelacije mora biti zadovoljen sljedeći odnos između empirijske i teorijskih vrijednosti test veličina  $(4 - d_U) > d > d_U$ . U konkretnom slučaju za 192 jedinice analize, jednu nezavisnu varijablu i razinu signifikantnosti 5%, kritična vrijednost  $d_U = 1,778$ , tj. vrijedi nejednakost da je  $2,222 > 2,086 > 1,778$ . Time se prihvaća nulta hipoteza da u provedenoj regresijskoj analizi nema autokorelacije pogrešaka relacije prvoga reda.

Sljedeći dijagnostički test odnosi se na karakteristiku homoskedastičnosti koja je pretpostavka regresijskog modela. Uvidom u dijagram rasipanja prikazan u Grafikonu 15 uočava se da problem promjenjivosti varijance (heteroskedastičnosti) u konkretnom slučaju nije prisutan jer su vrijednosti variranja duž cijelog regresijskog pravca približno jednake.

Jedna od pretpostavki u analizi regresijskog modela odnosi se na zahtijevanu normalnu distribuciju grešaka relacije. Distribucija frekvencija pogrešaka relacije prikazana je u sljedećem grafikonu.

Grafikon 16 **Distribucija frekvencija pogrešaka relacije (PSNO vs. SKENO)**



Izvor: Izračun autorice

Uočava se da je pretpostavka normalnosti distribucije pogrešaka relacije zadovoljena.

Posljednji dijagnostički test odnosi se na utjecaj atipičnih (stršećih, *eng. outliers*) i utjecajnih vrijednosti. Utjecaj pojedinačnih vrijednosti na procjene parametara mjeri se *Cookovom udaljenošću* ( $D_i$ ). Velika vrijednost upućuje na znatan utjecaj pojedine vrijednosti varijable na procjenu parametara. Izračunana vrijednost udaljenosti uspoređuje se s teorijskom vrijednošću  $F$ -distribucije, pri čemu vrijedi da se, ako je vrijednost  $D$  jednaka ili veća od pedesetog percentila  $F$ -distribucije, smatra da je utjecaj pojedine varijable na procjene parametara signifikantan (Šošić, 2004, str. 522). Teorijska vrijednost  $D$ , uz razinu signifikantnosti od 5%, 190 ( $n-2$ ) stupnjeva slobode i jednu varijablu iznosi  $D=0,0768$ . Niti jedna empirijska vrijednost udaljenosti nije veća ili jednaka teorijskoj. Zaključuje se da u ovoj regresijskoj analizi nema signifikantnog utjecaja atipičnih vrijednosti na procjene parametara.

Nakon što se empirijski dokazala povezanost strateške neizvjesnosti i skeniranja na razini cjelokupnog poslovnog okruženja, ide se u daljnju razradu odnosa između ova dva proučavana fenomena na razinama pojedinih sektora. Prema hipotezi 2b očekuje se da pozitivna relacija postoji i na razini sektora, odnosno da donositelji odluka usklađuju napore usmjerene k skeniranju pojedinog sektora prema razini strateške neizvjesnosti koja iz pojedinog sektora proizlazi. Za dokazivanje navedene

hipoteze putem utvrđivanja jakosti statističke veze među pojavama koriste se Pearsonovi koeficijenti korelacije. Rezultati korelacijske analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 36 **Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti i motrenja po sektorima poslovnog okruženja**

|       | SKEN<br>1      | SKEN<br>2      | SKEN<br>3      | SKEN<br>4      | SKEN<br>5      | SKEN<br>6      | SKEN<br>7      |
|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PSN 1 | <b>0,45***</b> | 0,24***        | 0,13*          | 0,03           | 0,19***        | 0,04           | 0,05           |
| PSN 2 | 0,17**         | <b>0,39***</b> | 0,25***        | 0,11           | 0,15**         | 0,14**         | 0,08           |
| PSN 3 | 0,12           | 0,19***        | <b>0,53***</b> | 0,11           | 0,21***        | 0,03           | 0,10           |
| PSN 4 | 0,14**         | 0,22***        | 0,17**         | <b>0,48***</b> | 0,23***        | 0,16**         | 0,14**         |
| PSN 5 | 0,29***        | 0,18**         | 0,20**         | 0,30***        | <b>0,43***</b> | 0,21***        | 0,16**         |
| PSN 6 | 0,18**         | 0,18**         | 0,17**         | 0,26***        | 0,36***        | <b>0,57***</b> | 0,29***        |
| PSN 7 | 0,13*          | 0,00           | 0,02           | 0,10           | 0,26***        | 0,30***        | <b>0,49***</b> |

signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

PSN – percipirana strateška neizvjesnost, SKEN- motrenje poslovnog okruženja

Sektor poslovnog okruženja: 1 – Konkurenti; 2 – Kupci; 3 – Dobavljači; 4 – Tehnološki;  
5 – Ekonomski; 6 – Političko-pravni i 7 – Sociokulturni.

Izvor: Izračun autorice

Rezultati provedene analize ukazuju na činjenicu mnogostrukih značajnih povezanosti strateške neizvjesnosti i motrenja poslovnog okruženja. Analizom svih stupaca i redaka može se uočiti da su najjače međusobne veze prikazane u dijagonali matrice. To dokazuje hipotezu 2b da postoji sklad i uzajamnost u međuodnosu poslovnog okruženja i poduzeća prema sektorima. Poduzeća reagiraju na poticaje iz poslovnog okruženja i aktivnost poduzeća prema poslovnom okruženju sukladno kovarira. Koeficijenti korelacije za odgovarajuće parove pokazatelja prema sektoru poslovnog okruženja u rasponu su od 0,39 do 0,57 što obilježava jaku povezanost među fenomenima.

Sljedeća hipoteza nadovezuje se na prethodnu. Ako je dokazano: (1) da postoji pozitivna relacija između strateške neizvjesnosti i motrenja (h2a); (2) da je skeniranje po sektorima usklađeno sa strateškom neizvjesnošću (h2b) i (3) da je strateška neizvjesnost okruženja zadatka značajno veća od one u udaljenom okruženju (h1c),

onda iz toga logično proizlazi hipoteza  $2c$  da poduzeća značajno više skeniraju sektore okruženja zadatka od sektora udaljenog poslovnog okruženja. Test veličina je  $t$ -test značajnosti razlika u aritmetičkim sredinama zavisnih uzoraka. Za potrebe  $t$ -testa izračunane su aritmetičke sredine skeniranja za okruženje zadatka i udaljeno okruženje. Rezultati su prikazani tabelarno u nastavku.

Tablica 37 **Razlika u skeniranju okruženja zadatka i udaljenog okruženja**

| Varijable | $\bar{x}$ | $\sigma$ | $n$ | s.d.    |         |           | $df$ | $p$ -vrijednost |
|-----------|-----------|----------|-----|---------|---------|-----------|------|-----------------|
|           |           |          |     | razlika | razlike | $t$ -test |      |                 |
| SKENZ     | 3,74      | 0,63     |     |         |         |           |      |                 |
| SKENu     | 3,23      | 0,73     | 192 | 0,51    | 0,69    | 10,11     | 191  | 0,00            |

SKENZ – skeniranje okruženja zadatka; SKENu – skeniranje udaljenog okruženja

Izvor: Izračun autorice

Prema rezultatima iz Tablice 37 vidljivo je da je hipoteza o značajnosti razlike između skeniranja okruženja zadatka i udaljenog okruženja empirijski dokazana. Rezultat  $t$ -testa iznosi 10,11 što je više od teorijske granice za odbacivanje nul hipoteze koja za 191 stupanj slobode i razinu značajnosti od 5% iznosi 1,97. Odluka o odbacivanju nul hipoteze o nepostojanju statistički značajnih razlika u razini skeniranja okruženja zadatka i udaljenog okruženja može se isto tako donijeti uvidom u izračunanu razinu  $p$ -vrijednosti koja u Tablici 37 iznosi 0. Zaključuje se da je razina skeniranja okruženja zadatka značajno veća od razine skeniranja udaljenog okruženja, što je u skladu s postavljenom hipotezom  $2c$ .

Sljedeća hipoteza koja će se podvrgnuti empirijskom testu odnosi se na ulogu veličine poduzeća u procesu skeniranja okruženja zadatka. Istraživačko pitanje usmjereno je samo na okruženje zadatka jer mala poduzeća imaju razmjerno manju ekonomsku moć, a time je i povratna sprega utjecaja na udaljeno poduzeće razmjerno mala. Stoga mala poduzeća uzimaju udaljeno okruženje kao danost i svoje ograničene resurse usmjeravaju većinom na okruženje zadatka. No i u tom području pretpostavlja se da mala poduzeća skeniraju statistički značajno manje od velikih. Provodi se jednosmjerna analiza varijance (ANOVA). Zavisna numerička varijabla je mjera skeniranja kao jednostavni prosjek frekvencije i intenziteta skeniranja po sektorima okruženja zadatka. Ukupna mjera skeniranja okruženja zadatka je jednostavan prosjek skeniranja kroz tri sektora okruženja zadatka (SKENZ). Tri nezavisne nemetrijske



varijable su kategorije veličine poduzeća: mala, srednja i velika. Rezultati ANOVA analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 38 **Analiza varijance skeniranja okruženja zadatka među malim, srednjim i velikim poduzećima**

| Izvor varijabiliteta | Suma kvadrata (SS) | Stupnjevi slobode (df) | Srednji kvadrat (varijanca) (MS) | F    | p-vrijednost |
|----------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|------|--------------|
| Između grupa         | 3                  | 2                      | 1,394                            | 3,55 | 0,03         |
| Unutar grupa         | 74                 | 189                    | 0,392                            |      |              |
| Ukupno               | 77                 | 191                    |                                  |      |              |

Izvor: Izračun autorice

Prema rezultatima iz Tablice 38 vidljivo je da je hipoteza 2d dobila empirijsku potvrdu. Naime, test veličina empirijski  $F$ -omjer iznosi 3,55 što je veće od teorijske razine  $F$ -omjera potrebne za odbacivanje nul hipoteze, koja za iznosi  $F_{0,05,[2,189]} = 3,00$ . Isti zaključak donosi se i iz izračunane  $p$ -vrijednosti koja je manja od zadane razine signifikantnosti od 0,05. Na temelju navedenih rezultata prihvaća se alternativna hipoteza da postoji značajna razlika u skeniranju okruženja zadatka među pojedinim grupama poduzeća klasificiranim po veličini.

Prihativši postavljenu 2d hipotezu, još uvijek nije poznato koja se specifično veličina poduzeća značajno razlikuje jedna od druge po razini skeniranja okruženja zadatka. Za takvu analizu provodi se *Fisherov post hoc* test signifikantnosti razlike među pojedinim grupama poduzeća po veličini. Istovremeno prikazuju se i vrijednosti aritmetičke sredine izračunanog skeniranja okruženja zadatka da bi se testirao drugi dio hipoteze 2d. Prema dugom dijelu hipoteze 2d pretpostavlja se da mala poduzeća značajno manje skeniranju okruženje zadataka od velikih. Za očekivati je da razlike između srednjih i malih, te između srednjih i velikih neće biti tako velike. To proizlazi iz činjenice da grupa srednja poduzeća obuhvaća s jedne strane poduzeća koja su bliža po kriterijima određivanja malih kao i ona koja su na granici razdvajanja prema velikim poduzećima. Rezultati *Fisherovog post hoc* testa značajnosti razlika među razinama skeniranja okruženja zadatka malih, srednjih i velikih poduzeća, kao i njihovo rangiranje prikazano je u Tablici 39.

Tablica 39 **Razlike u skeniranju okruženja zadatka između malih, srednjih i velikih poduzeća**

| Veličina poduzeća | SKENZ | (1) | (2) | (3) |
|-------------------|-------|-----|-----|-----|
| 1. Mala           | 3,63  |     | *   | **  |
| 2. Srednja        | 3,83  |     |     | ns  |
| 3. Velika         | 3,92  |     |     |     |

SKENZ - skeniranje okruženja zadatka

\*\* signifikantna razlika uz  $p < 0,05$

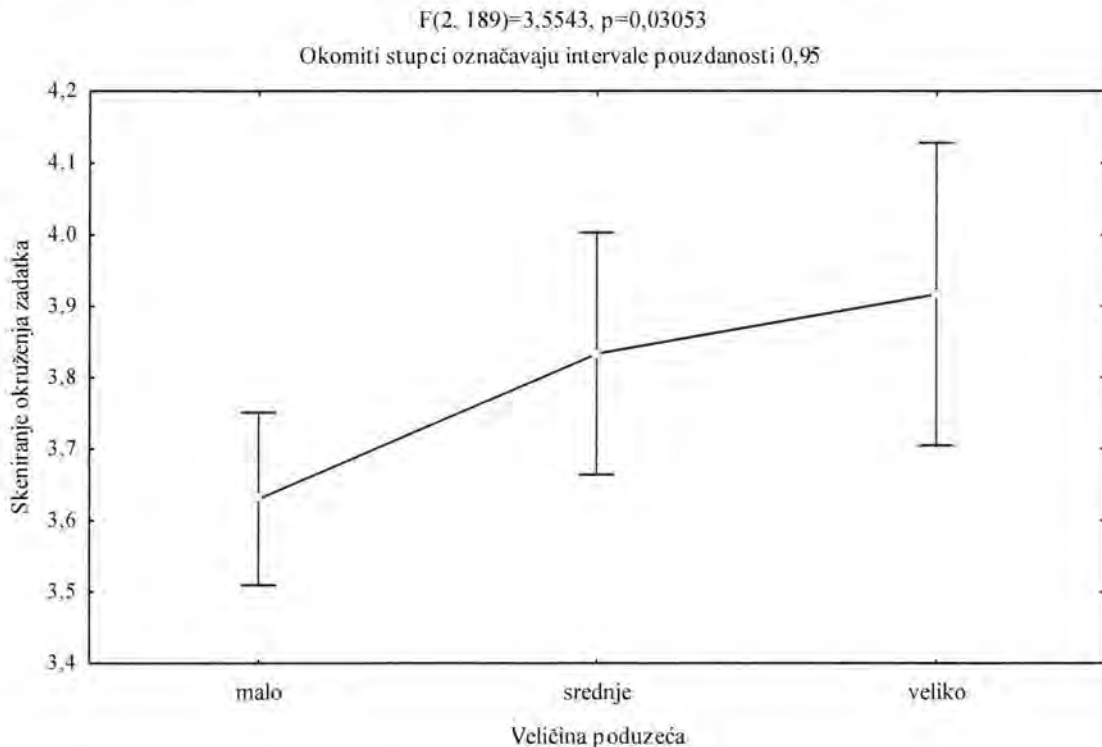
\* signifikantna razlika uz  $p < 0,1$

ns – nije signifikantno

Izvor: Izračun autorice

Rezultati *Fisherovog post hoc* testa značajnosti razlika među veličinama poduzeća otkrivaju da je najznačajnija razlika u skeniranju okruženja zadatka između malih i velikih poduzeća, odnosno da velika skeniraju značajno više od malih. Također postoji značajna razlika (ali na razini signifikantnosti 0,1) i između malih i srednjih poduzeća, odnosno da srednja skeniraju značajno više od malih. Između skeniranja srednjih i velikih razlika nije statistički značajna. U sljedećem grafikonu prikazani su odnosi razine skeniranja između malih, srednjih i velikih poduzeća, kao i intervali pouzdanosti na razini 95%.

Grafikon 17 **Skeniranje okruženja zadatka u malim, srednjim i velikim poduzećima**



Izvor: Izračun autorice

Prema prethodno iznesenim rezultatima istraživanja donosi se odluka o prihvaćanju alternativne hipoteze, a to je da postoji značajna razlika između razine skeniranja malih i velikih poduzeća, odnosno da je razina skeniranja značajno veća u velikim poduzećima nego u malim. Isto tako uočava se da je značajna razlika i među srednjim i malim poduzećima. Za proučavanje eventualnih razlika između srednjih i velikih poduzeća (koje se nisu dokazale u ovom istraživanju) nužno je stratificirati uzorak poduzeća (samo srednja i velika) i detaljnije ispitivati ponašanja u procesu skeniranja kroz otkrivanje novih dimenzija i uzoraka ponašanja donositelja odluka u poduzećima.

Percepcija važnosti skeniranja u poduzećima testira se u nastavku istraživanja. Mjerna varijabla za razinu percepcije važnosti skeniranja posrednog je tipa i odnosi se na učestalost donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih o poslovnom okruženju. Veća učestalost donošenja odluka predstavlja veći percipirani značaj skeniranja u poduzeću. Ocijenjena je jednim pitanjem u upitniku u rasponu ocjena od 1 do 5, gdje 1 označava vrlo rijetko korištenje informacija, a 5 vrlo često korištenje informacija o poslovnom okruženju u procesu donošenja odluka. Hipoteza postulira pozitivnu signifikantnu relaciju između percipirane neizvjesnosti u poslovnom okruženju s učestalošću donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih skeniranjem poslovnog okruženja na razini sektora. To znači da u slučaju pozitivne i značajne relacije između strateške neizvjesnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja i učestalosti donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih skeniranjem odnosnog sektora poslovnog okruženja, poduzeća shvaćaju važnost uloge poslovnog okruženja za svoje poslovanje. U obrnutom slučaju to bi značilo da poduzeća ne dovode događanja u poslovnom okruženju u uzročno-posljedičnu vezu s unutrašnjim aktivnostima u poduzeću te da u procesu odlučivanja zanemaruju impulse koje primaju iz različitih sektora poslovnog okruženja. Za dokazivanje te hipoteze putem utvrđivanja jakosti statističke veze među pojavama koriste se Pearsonovi koeficijenti korelacije, čija se značajnost određuje na tri različita praga signifikantnosti – 0,01, 0,05 i 0,1. Analiza se provodi s dva seta varijabla: sedam ocjena strateške neizvjesnosti (za svaki sektor posebno) i sedam ocjena učestalosti donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih skeniranjem (također za svaki sektor posebno). Za dokazivanje hipoteze bitni su samo korelacijski koeficijenti u dijagonali matrice koji propituju relaciju na razini istog sektora poslovnog okruženja. Ostali koeficijenti u matrici iznose se samo za usporedbu s dijagonalnim članovima i

za eventualnu detekciju neočekivanih značajnih relacija. Rezultati korelacijske analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 40 **Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti i odlučivanja temeljem informacija prikupljenih skeniranjem po sektorima poslovnog okruženja**

|       | $O_{f_{iq}}$<br>1 | $O_{f_{iq}}$<br>2 | $O_{f_{iq}}$<br>3 | $O_{f_{iq}}$<br>4 | $O_{f_{iq}}$<br>5 | $O_{f_{iq}}$<br>6 | $O_{f_{iq}}$<br>7 |
|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PSN 1 | <b>0,43***</b>    | 0,23***           | 0,17**            | 0,01              | 0,18**            | 0,06              | 0,06              |
| PSN 2 | 0,30***           | <b>0,34***</b>    | 0,27***           | 0,14*             | 0,19***           | 0,17**            | 0,17**            |
| PSN 3 | 0,21***           | 0,13*             | <b>0,42***</b>    | 0,12*             | 0,13*             | 0,00              | 0,09              |
| PSN 4 | 0,03              | 0,12*             | 0,13*             | <b>0,40***</b>    | 0,16**            | 0,02              | 0,08              |
| PSN 5 | 0,19***           | 0,20***           | 0,16**            | 0,25***           | <b>0,42***</b>    | 0,16**            | 0,25***           |
| PSN 6 | 0,16**            | 0,10              | 0,08              | 0,27***           | 0,33***           | <b>0,49***</b>    | 0,31***           |
| PSN 7 | 0,06              | -0,05             | -0,01             | 0,05              | 0,23***           | 0,25***           | <b>0,48***</b>    |

signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

PSN – percipirana strateška neizvjesnost

$O_{f_{iq}}$  – učestalost donošenja odluka ne temelju informacija prikupljenih skeniranjem

Sektor poslovnog okruženja: 1 – Konkurenti; 2 – Kupci; 3 – Dobavljači; 4 – Tehnološki; 5 – Ekonomski; 6 – Političko-pravni i 7 – Sociokulturni.

Izvor: Izračun autorice

Rezultati provedene analize ukazuju na činjenicu mnogostrukih značajnih povezanosti strateške neizvjesnosti i procesa odlučivanja. Analizom svih stupaca i redaka može se uočiti da su najjače međusobne veze prikazane u dijagonali matrice. To dokazuje hipotezu 2e da postoji sklad i uzajamnost u međuodnosu poslovnog okruženja i unutarnjih procesa odlučivanja u poduzeću prema sektorima. Poduzeća reagiraju na poticaje iz poslovnog okruženja i inkorporacija rezultata aktivnosti poduzeća prema poslovnom okruženju u procese odlučivanja sukladno kovarira. Koeficijenti korelacije za odgovarajuće parove pokazatelja prema sektoru poslovnog okruženja u rasponu su od 0,34 do 0,49 što obilježava relativno jaku povezanost među fenomenima. Na temelju izloženog može se zaključiti da poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji shvaćaju značaj i ulogu poslovnog okruženja za svoje funkcioniranje te usklađuju funkcioniranje poduzeća (kroz proces donošenja odluka) primjereno nalazima o poslovnom okruženju.



U nastavku se multivarijatnom i univarijatnom analizom varijance (MANOVA i ANOVA) testira hipoteza 2f. Preispituje se utjecaj vlasničke strukture na stratešku neizvjesnost i skeniranje okruženja zadatka. Pretpostavlja se da različite tržišne strukture u kojima djeluju državna i privatna poduzeća značajno utječu na njihovu percepciju utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće (razina strateške neizvjesnosti) kao i na aktivnost poduzeća prema okruženju (razina skeniranja). Istraživanje se ograničava samo na sektore zadatka jer je pretpostavka da vlasništvo via tržišne strukture djeluje većinom na odnose s konkurentima, kupcima i dobavljačima, a u mnogo manjoj mjeri na međeutjecajnosti poduzeća i udaljenog okruženja. Više (2) zavisnih numeričkih varijabla čine izmjerene i izračunane vrijednosti strateške neizvjesnosti i skeniranja okruženja zadatka. Više (3) nezavisnih nemetrijskih varijabla čine kategorije vlasništva poduzeća: privatna, mješovita i državna. Prvi postupak koji se provodi da bi se dokazala signifikantna varijabilnost strateške neizvjesnosti i skeniranja okruženja zadatka a s obzirom na vlasništvo poduzeća je multivarijatna analiza varijance. Testne veličine koje se koriste su Wilksova lambda i vrijednost *F*-omjera koji određuje razinu signifikantnosti. Nakon toga istražuju se uzroci varijabiliteta provedbom dvije univarijatne analize za odvojeno za stratešku neizvjesnost i skeniranje okruženja zadatka, a s obzirom na vlasništvo poduzeća. Test veličina je *F*-omjer. Konačno provodi se i *Fisherov post hoc* test značajnosti razlika među pojedinim vrstama vlasništva da bi se utvrdilo između kojih vrsta vlasništva su razlike signifikantne (signifikantni kontrasti), i to posebno za svaku varijablu (PSNz – percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka i SKENZ – skeniranje okruženja zadatka). MANOVA i ANOVA rezultati prikazani su u tablici koja slijedi.

Tablica 41 **Rezultati multivarijatne i univarijatne analize varijance (strateška neizvjesnost okruženja zadatka – skeniranje okruženja zadatka – oblik vlasništva)**

| Zavisna varijabla | Wilksova lambda | <i>F</i> -omjer | Signifikantni kontrasti |
|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| Multivarijatna    | 0,90            | 5,15 ***        | -                       |
| Univarijatna      |                 |                 |                         |
| PSNz              | -               | 8,99 ***        | p-d***, m-d***          |
| SKENZ             | -               | 5,77 ***        | p-d***, m-d***          |

\*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$

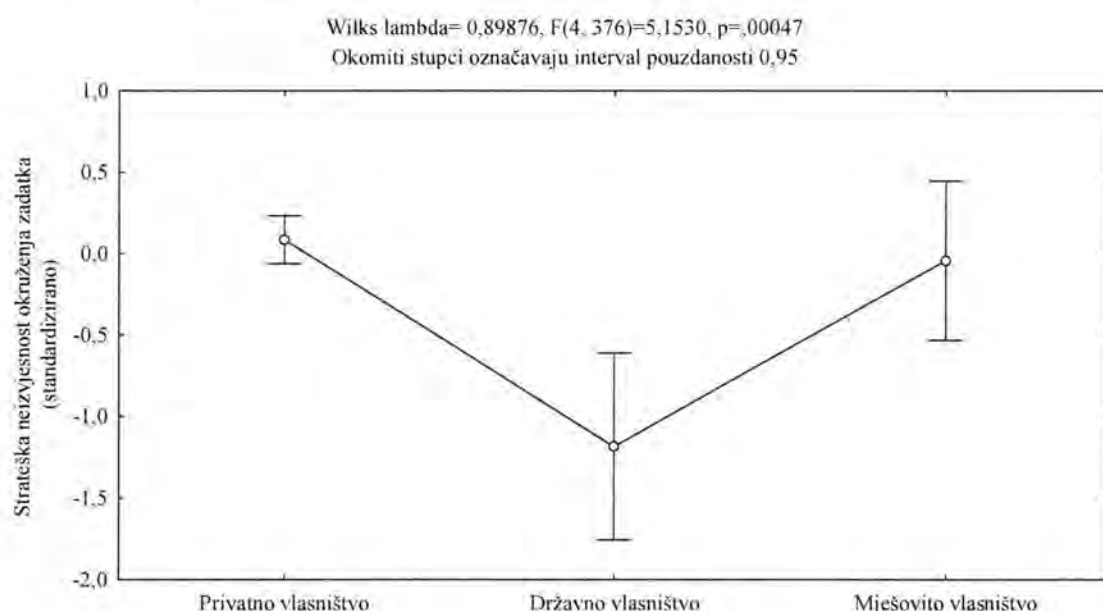
PSNz – percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka, SKENZ – skeniranje okruženja zadatka  
p – privatna poduzeća, m – mješovita poduzeća, d – državna poduzeća

Izvor: Izračun autorice

Kao što je iz prethodne tablice vidljivo, ukupna statistika Wilksove lambde je 0,90 ( $F=5,15$ ;  $df=4, 376$ ;  $p<0,01$ ), što indicira da se kombinirane zavisne varijable razlikuju kroz tri oblika vlasništva. Takvi rezultati empirijski podupiru prihvaćanje alternativne hipoteze da među poduzećima različitih oblika vlasništva postoji statistički značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti i skeniranju okruženja zadatka. Univarijatna analiza varijance ukazuje na to da su obje varijable izvori varijabilnosti. Rezultati iz Tablice 41 potvrđuju da značajni varijabilitet prema obliku vlasništva iskazuju i strateška neizvjesnost i skeniranje okruženja zadatka. Uzevši u obzir empirijski dokazanu pozitivnu relaciju između strateške neizvjesnosti i skeniranja (cf. h2b), rezultati su očekivani. Daljnja detaljna analiza Fisherovim *post hoc* testom razotkriva iste obrasce varijabiliteta za obje promatrane varijable. Statistički značajne razlike ( $p<0,01$ ) postoje između državnih i privatnih, kao i između državnih i mješovitih poduzeća. Podaci za obje zavisne varijable (PSNz i SKENZ) su standardizirani prije provođenja analize jer su zbog različite formulacije konstrukata mjerene na različitim skalama (PSNz ima raspon od 10 do 50, a SKENZ od 1 do 5).

Na grafikonu koji slijedi prikazat će se navedene razlike za varijablu percipirane strateške neizvjesnosti okruženja zadatka.

**Grafikon 18 Percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka u privatnim, mješovitim i državnim poduzećima**



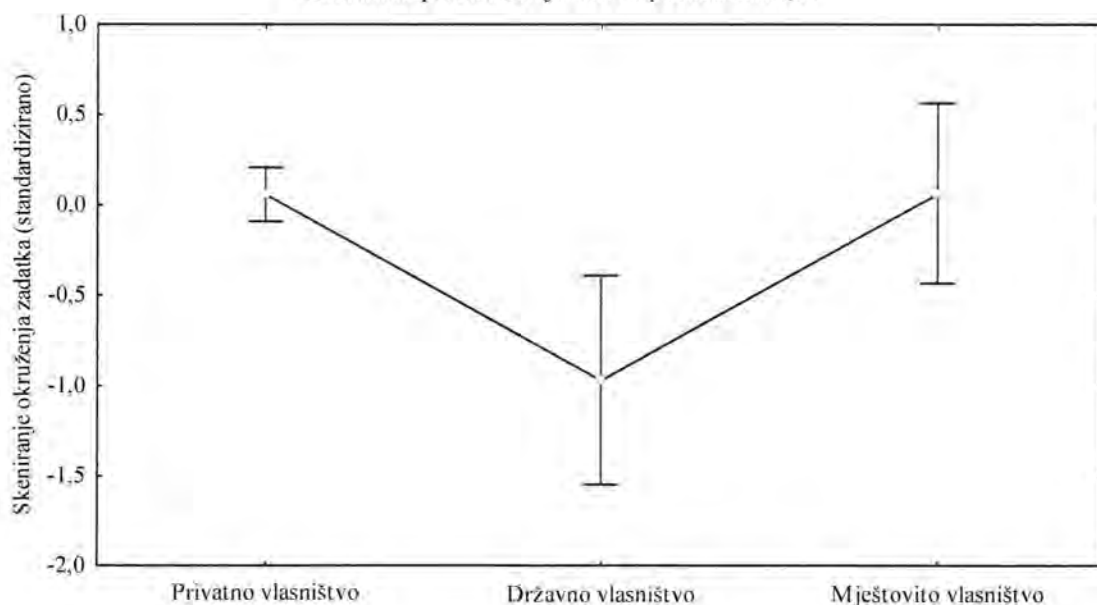
Izvor: Izračun autorice

Iz grafikona je vidljivo da je strateška neizvjesnost u poduzećima u državnom vlasništvu statistički značajno niža nego u poduzećima u privatnom i mješovitom vlasništvu. Može se uočiti da je raspon intervala pouzdanosti mnogo manji u poduzorku privatnih poduzeća nego u poduzorcima poduzeća u državnom i mješovitom vlasništvu. Takva razlika proizlazi iz velikog nesklada u broju poduzeća koja čine pojedini poduzorak. Poduzorkom privatnih poduzeća obuhvaćeno je 11 subjekata, poduzorkom mješovitih 15 a poduzorkom privatnih 166 poduzeća. Veoma mali poduzorci poduzeća u državnom i mješovitom vlasništvu ograničavaju inferenciju iz uzorka na populaciju te se navedeni rezultati trebaju interpretirati pažljivo s obzirom na ograničenje. U Grafikonu 19 prikazat će se razlika u skeniranju okruženja zadatka među poduzećima u privatnom, državnom i mješovitom vlasništvu.

**Grafikon 19 Skeniranje okruženja zadatka u privatnim, mješovitim i državnim poduzećima**

Wilks lambda=0,89876, F(4, 376)=5,1530, p=.00047

Okomiti stupci označavaju interval pouzdanosti 0,95



Izvor: Izračun autorice

Vidljivo je da je su kretanja i varijabilitet skeniranja slični odnosno poduzeća u državnom vlasništvu skeniraju okruženje zadatka značajno manjom frekvencijom i intenzitetom od poduzeća u privatnom i mješovitom vlasništvu. Takva situacija objašnjiva je strukturom ograničene konkurencije i, često, monopola u kakvom

većinom državna poduzeća posluju. Prikazanim rezultatima multivarijatne i univarijatne analize varijance dokazana je značajna razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti i skeniranju poslovnog okruženja zadatka s obzirom na vlasničku strukturu poduzeća, i to u smislu veće strateške neizvjesnosti i skeniranja u potpuno i djelomično privatnim poduzećima nego u državnim, čime je hipoteza 2f dobila empirijsku potvrdu.

Na trećoj razini odnosa ulazi se u propitivanje povezanosti uspješnosti poslovanja poduzeća s utjecajem iz poslovnog okruženja prema poduzeću i utjecajem iz poduzeća prema poslovnom okruženju. U tom smislu u polazno istraživanje ulazi se s osam različitih varijabla uspješnosti poslovanja poduzeća. Radi se o objektivnim (ROA, ROE, dodana vrijednost po zaposlenom) i subjektivnim (profitabilnost, rast prodaje, ulaganje u zaposlene, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika) mjerama uspješnosti poslovanja poduzeća, koje su po karakteru financijske (sve objektivne, profitabilnost, rast prodaje i ulaganje u zaposlene) i nefinancijske (zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo zaposlenika). Također valja napomenuti da su subjektivni pokazatelji dinamički jer se u odgovoru ispitanika tražilo mišljenje o uspješnosti poduzeća kroz posljednje tri godine. Objektivni pokazatelji su statički jer odražavaju situaciju na dan 31.12.2005., odnosno situaciju iz bilanca za 2005. godinu. Svi pokazatelji uspješnosti su relativni. Subjektivni su relativni jer je pitanje u upitniku postavljeno da se ocijeni poduzeće u odnosu na bliske konkurente. Objektivni podaci su standardizirani prije analize na razini područja iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti da bi se eliminirao granski efekt. S njima se stavlja u odnos učestalost i intenzitet skeniranja poslovnog okruženja kao jedna sintetička varijabla. Pretpostavlja se da su uspješnija ona poduzeća koja ulažu veće napore prema uspostavi interaktivnog odnosa sa svojim poslovnim okruženjem, mjereno razinom skeniranja poslovnog okruženja. Namjera je prvo ispitati postoji li pozitivna relacija, i s kojim pokazateljem ili pokazateljima uspješnosti je najjača. Ona varijabla uspješnosti koja je u najsnažnijoj vezi sa skeniranjem poslovnog okruženja poslužit će u daljnjem istraživanju međudnosa poduzeća i poslovnog okruženja. Da bi se taj cilj postigao, hipoteza 3a o pozitivnoj relaciji između skeniranja poslovnog okruženja (kao nezavisne varijable) i različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća (kao zavisne varijable) testira se značajnošću Pearsonovih koeficijenata korelacije. U tablici koja slijedi prikazani su rezultati korelacijske analize.



Tablica 42 **Pearsonove korelacije između skeniranja poslovnog okruženja i osam pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća**

| Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća   | Skeniranje poslovnog okruženja (korelacijski koeficijent) |
|---|---|
| 1. Profitabilnost (S, F, D)                   | 0,16**  |
| 2. Rast prodaje (S, F, D)                     | 0,21***   |
| 3. Ulaganje u zaposlene (S, F, D)             | 0,20***   |
| 4. Zadovoljstvo kupaca (S, N, D)              | 0,14**  |
| 5. Zadovoljstvo zaposlenika (S, N, D)         | 0,12*   |
| 6. Povrat na imovinu ROA (O, F, St)           | -0,08   |
| 7. Povrat na vlasnički kapital (O, F, St)     | 0,12  |
| 8. Dodana vrijednost po zaposlenom (O, F, St) | 0,04  |

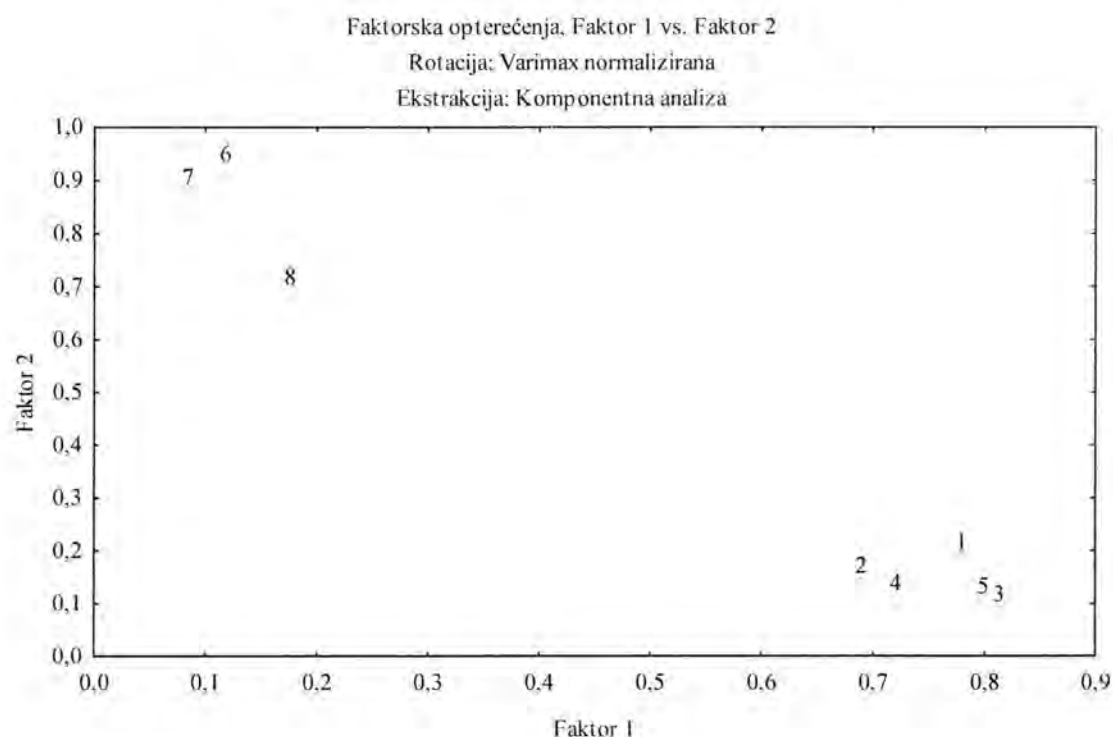
signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

S – subjektivni; O – objektivni; F – financijski; N – nefinancijski; D – dinamički; St – statički.

Izvor: Izračun autorice

Prema provedenom korelacijskom istraživanju (Tablica 42) može se uočiti izrazito grupiranje varijabla uspješnosti poslovanja u dvije distinktno grupe: subjektivni i objektivni. Svi subjektivni pokazatelji su signifikantni, a svi objektivni su nesignifikantni. Zbog navedenih rezultata dodatno se prilazi eksplanatornoj faktorskoj analizi da bi se utvrdilo može li se smatrati da svi analizirani pokazatelji mjere isti latentni konstrukt: uspješnost poslovanja poduzeća. Subjektivni pokazatelji numerirani su brojevima od 1 do 5, a objektivni brojevima od 6 do 8, prema popisu iz Tablice 42. Koristi se komponentna analiza koja je prikladna za postupak redukcije više manifestnih varijabla na manji sustav ili na jednu opću latentnu dimenziju (Halmi, 2003, str. 33). Za jasniju definiciju strukture manifestnih varijabla u korelacijskoj matrici potrebno je koordinatne osi tog sustava transformirati. Koristi se najčešće primjenjivani Keiserov varimax kriterij ortogonalne analitičke rotacije. Cilj rotacije prema Keiseru mora biti pojednostavljenje faktora, koje je izraženo većim faktorskim opterećenjima nakon rotacije (Halmi, 2003, str. 41). Prikaz rezultata faktorske analize slijedi na Grafikonu 20.

## Grafikon 20    **Rezultati faktorske analize pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća**



Izvor: Izračun autorice

Rezultati faktorske analize nedvojbeno upućuju na zaključak da dvije skupine varijabla (subjektivni i objektivni pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća) ne mjere isti latentni konstrukt. Naime, ekstrahirana su dva distinktna latentna konstrukta (faktor 1 i faktor 2), a faktorska su opterećenja za sve varijable signifikantna (od oko 0,7 na više). To znači da se za potrebe ovog istraživanja trebaju odbaciti sva tri objektivna pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća i istraživanje nastaviti odabirom zavisne varijable među pet subjektivnih pokazatelja. Razlozi kojima se može objasniti navedena statistički značajna diskrepancija između objektivnih i subjektivnih pokazatelja su višestruki. (1) Svi subjektivni pokazatelji mjereni su 2007. godine pri provođenju ankete, dok objektivni podaci datiraju iz 2005. godine. To upućuje na skoro dvogodišnji vremenski zaostatak ("time lag") arhivskih za perceptivnim podacima. U odnosu na prvi razlog prednost se daje subjektivnim podacima kao recentnijim i stoga mjerodavnijim. (2) Relativitet (u odnosu na konkurente) ove dvije skupine podataka postignut je metodološki na dva bitno različita načina. Kod subjektivnih podataka ispitanici su uspješnost poslovanja

poduzeća definirali u usporedbi s bliskim konkurentima, prema vlastitoj percepciji tko su konkurenti. Objektivni podaci su normalizirani po pojedinim djelatnostima poslovanja prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti na razini područja. Takva metodologija ima dva ograničenja. Prvo, definicija djelatnosti na razini područja je relativno široko postavljena (primjerice područje D odnosi se na cjelokupnu Prerađivačku industriju iako unutar područja mogu postojati vrlo distinktno industrije s obzirom na razinu konkurencije, tj. vrstu tržišne strukture i profitabilnosti po djelatnosti, npr. potpodručje DB Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda i potpodručje DF Proizvodnja koksa, naftnih derivata i nuklearnoga goriva). Drugo, kao što je već napomenuto (cf. str. 205-206 i Prilog 25) određena područja formira vrlo mali broj poduzeća pa u interpretaciji prosječne uspješnosti u tim slučajevima može doći do značajnih pogrešaka. U odnosu na drugi razlog opet se daje prednost subjektivnim podacima jer iskustvo ispitanika u definiranju bliskih konkurenata, uz metodološke nedostatke normalizacije objektivnih podataka, pridonosi većoj kvaliteti tako prikupljenih mjeritelja uspješnosti. (3) Po svom karakteru subjektivni su podaci dinamički jer se tražila percepcija ispitanika za razdoblje od posljednje tri godine. S druge strane objektivni podaci su statički jer odražavaju poziciju pokazatelja u trenutku formiranja bilance. U odnosu na treći razlog preferiraju se subjektivni podaci jer dinamička dimenzija bolje odražava dugoročniji aspekt uspješnosti poduzeća kakav je potreban u istraživanju odnosa poslovnog okruženja i poduzeća. (4) U uzorku poduzeća na kojima se obavlja istraživanje samo je 27 (14%) dioničkih društava u kojima dolazi do odvajanja funkcije vlasništva od upravljanja te slijedom toga i transparentnijeg financijskog izvješćivanja. Ostala poduzeća su društva s ograničenom odgovornošću čiji su vlasnici često ujedno i donositelji odluka u poduzeću. Također, mnogo je veći udio malih poduzeća (cf. Prilog 23) koja lakše ulaze u područje neformalnog gospodarstva, umanjujući poreznu osnovicu kreativnim računovodstvenim politikama. Prema Madžarević-Šujster (2002, str. 128) sljedeći su razlozi veće manipulacije u svrhu neplaćanja poreza: (1) veći opseg poslova, potrebe vođenja detaljnog računovodstva i plaćanje preko žiro-računa kod velikih poduzeća, (2) razvijenija kultura plaćanja poreza kod velikih poduzeća, (3) mogućnosti utaje u malim i srednjim poduzećima mnogo su veće zbog njihove fleksibilnosti pri nabavi, tipu krajnjih korisnika njihovih proizvoda i usluga, ali i "nevidljivosti" za porezne službenike, pa je mnogo teže i skuplje kontrolirati velik broj subjekata koji uplaćuju manje iznose poreza od većih i izdašnih poreznih obveznika. Rezultati empirijskih

istraživanja u Hrvatskoj podupiru navedene teze. Aljinović Barać i Klepo (2006, str. 290) dokazale su da su računovodstvene manipulacije vrlo učestala pojava u Hrvatskoj, osobito u područjima politike amortizacije, otpisa potraživanja, umanjenja vrijednosti dugotrajne imovine, dugoročnih ulaganja u financijske instrumente te u područjima poreza, zaliha, prihoda, rezerviranja i revalorizacije. Prema navedenom istraživanju najčešći motiv računovodstvenih manipulacija je podcjenjivanje financijskih rezultata radi posljedično manjeg poreznog opterećenja. Sve navedeno upućuje na manju reprezentativnost formalno iskazanih financijskih rezultata iz bilanca. Stoga i u odnosu na četvrti razlog preferiraju se anketom prikupljeni podaci o uspješnosti poslovanja poduzeća nad arhivskim podacima iz bilanca poduzeća.

Ako se uzme u obzir utemeljeno odbacivanje objektivnih pokazatelja uspješnosti poduzeća iz daljnje analize, može se uvidom u Tablicu 42 zaključiti da je hipoteza 3a dobila empirijsku potvrdu. Dakle, empirijski je dokazano da postoji pozitivna relacija učestalosti i intenziteta skeniranja poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća.

Kroz testiranje hipoteze 3b dokazuje se moderirajući efekt aktivnosti poduzeća prema poslovnom okruženju (skeniranje) na relaciju između poslovnog okruženja (strateška neizvjesnost) i uspješnosti poslovanja poduzeća. Prvi korak je utvrđivanje relacije između poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća, koji se provodi korelacijskom analizom između nezavisne varijable strateška neizvjesnost poslovnog okruženja (PSNO) i pet subjektivnih pokazatelja uspješnosti poduzeća, sve na razini cjelokupnog uzorka ( $n=192$ ). Opisana relacija prikazuje se korelacijskim koeficijentima u Tablici 43.

Tablica 43 **Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i pet pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća**

|      | Profitabilnost | Rast prodaje | Ulaganje u zaposlene | Zadovoljstvo kupaca | Zadovoljstvo zaposlenika |
|------|----------------|--------------|----------------------|---------------------|--------------------------|
| PSNO | 0,20***        | 0,22***      | 0,09                 | 0,15**              | 0,09                     |

signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$

Izvor: Izračun autorice

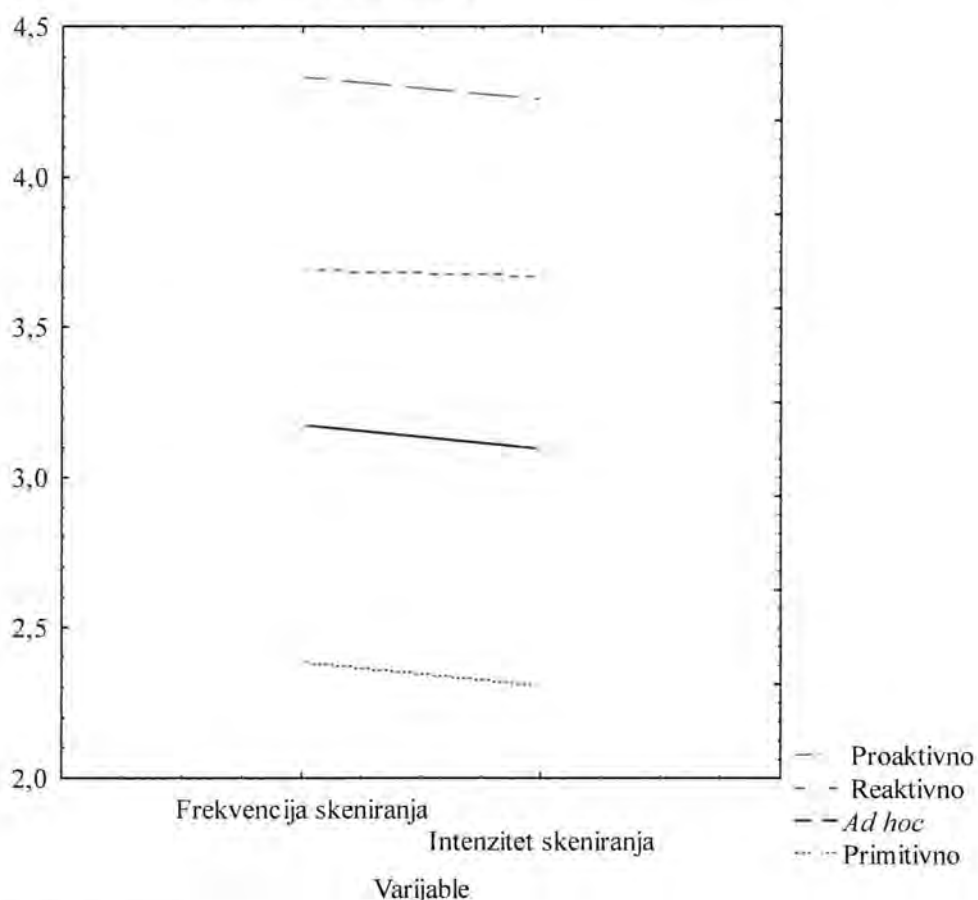
Iz Tablice 43 očito je da mjeritelji uspješnosti koji se odnose na zaposlene nisu u signifikantnoj vezi s poslovnim okruženjem, već su povezani s unutrašnjim



procesima u poduzeću. Stoga se zaključuje da treba testirati hipotezu na odnosu između poslovnog okruženja i preostala tri pokazatelja uspješnosti koji su u signifikantnoj vezi s utjecajem poslovnog okruženja na poduzeće.

U sljedećem koraku provodi se taksonomska klaster-analiza s ciljem grupiranja poduzeća u četiri grupe prema tipologiji skeniranja poslovnog okruženja. Kao varijable klasterizacije uzimaju se frekvencija i intenzitet skeniranja. U sljedećem grafikonu prikazane su vrijednosti varijabla prema kojima su formirani klasteri poduzeća.

Grafikon 21 **Prikaz rezultata klaster - analize prema skeniranju poslovnog okruženja**



Izvor: Izračun autorice

Iz Grafikona 21 vidljivo je da je bilo moguće formiranje četiri klastera s distinktnim vrijednostima obje varijable koje su služile kao kriterij podjele. Klasteri predstavljaju grupe poduzeća koje se nalaze u različitim evolucijskim fazama procesa skeniranja prema Jainovoj (1984) tipologiji. Poduzeća koja imaju najniže vrijednosti i

frekvencije i intenziteta skeniranja okarakterizirana su kao poduzeća s primitivnim sustavom skeniranja poslovnog okruženja. S druge strane smatra se da poduzeća koja pripadaju klasteru s najvišim srednjim vrijednostima i frekvencije i intenziteta skeniranja čine klaster proaktivnih. Druge po veličini srednje vrijednosti obilježavaju reaktivna, a treće poduzeća koja se nalaze u *ad hoc* fazi evolucije sustava motrenja poslovnog okruženja.

Deskriptivna analiza četiri klastera prikazat će se u sljedećoj tablici. Predočeni podaci odnose se na broj poduzeća članova klastera, aritmetičke sredine i standardne devijacije sljedećih varijabla u pojedinom klasteru: frekvencija motrenja, intenzitet motrenja, strateška neizvjesnost poslovnog okruženja, profitabilnost, rast prodaje i zadovoljstvo kupaca. Ujedno se provodi analiza varijance prema prikazanim varijablama, da bi se dokazala značajna razlika među klasterima, iskazuju se *F*-omjeri analize varijance.

Tablica 44 **Rezultati deskriptivne analize i analize varijance za klustere poduzeća prema skeniranju**

| Broj klastera         | Model motrenja | <i>n</i> | PSNO<br>$\bar{x}$<br>$\sigma$ | Profitabilnost<br>$\bar{x}$<br>$\sigma$ | Rast prodaje<br>$\bar{x}$<br>$\sigma$ | Zadovoljstvo kupaca<br>$\bar{x}$<br>$\sigma$ |
|-----------------------|----------------|----------|-------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| 1                     | Primitivno     | 19       | 18,74<br>(7,83)               | 3,63<br>(1,01)                          | 3,26<br>(0,65)                        | 3,89<br>(0,66)                               |
| 2                     | <i>Ad hoc</i>  | 77       | 21,70<br>(5,39)               | 3,79<br>(0,85)                          | 3,78<br>(0,79)                        | 3,92<br>(0,72)                               |
| 3                     | Reaktivno      | 59       | 25,30<br>(5,65)               | 3,75<br>(0,83)                          | 3,64<br>(0,74)                        | 3,93<br>(0,64)                               |
| 4                     | Proaktivno     | 37       | 27,30<br>(6,72)               | 4,16<br>(0,83)                          | 4,05<br>(0,81)                        | 4,30<br>(0,74)                               |
| ANOVA <i>F</i> -omjer |                |          | 12,95***                      | 2,52*                                   | 4,90***                               | 2,91**                                       |

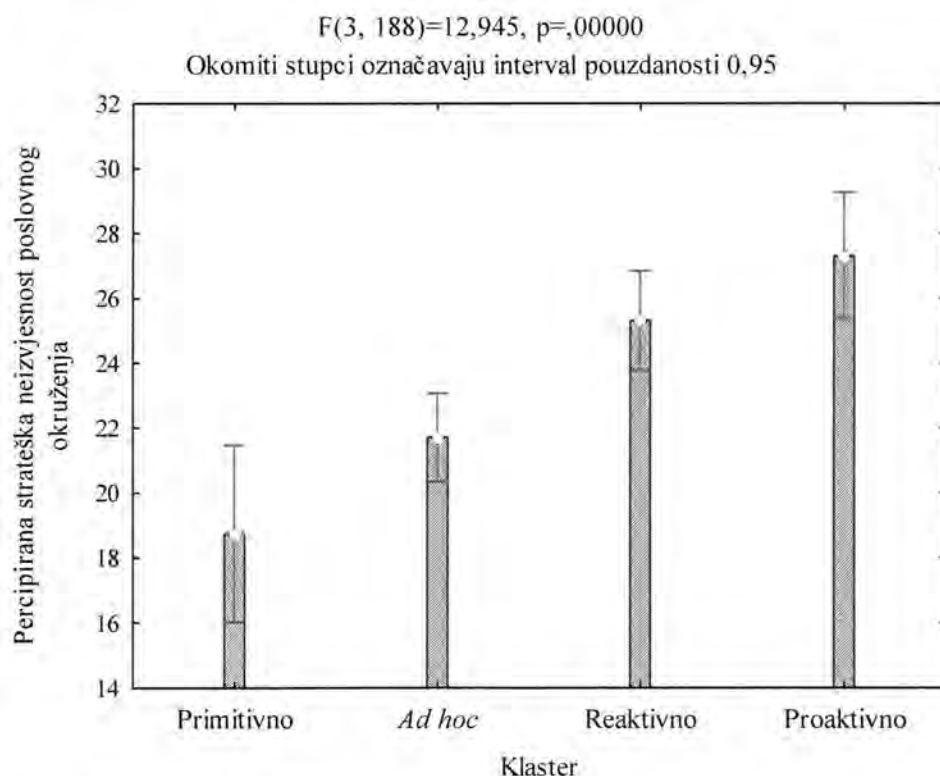
signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$   
PSNO – percipirana strateška neizvjesnost okruženja

Izvor: Izračun autorice

Iz rezultata prikazanih u Tablici 44 može se uočiti porast prosječne vrijednosti pokazatelja strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja s tranzicijom kroz sve naprednije oblike motrenja poslovnog okruženja. Takav rezultat je očekivan jer je prethodno dokazana hipoteza (2a) o pozitivnoj relaciji između te dvije pojave. Dalje se iz rezultata može zaključiti da poduzeća s proaktivnim motrenjem poslovnog okruženja iskazuju veću prosječnu profitabilnost od poduzeća s primitivnim motrenjem poslovnog okruženja. Rezultati analize varijance upućuju na statistički signifikantni varijabilitet među klasterima poduzeća po svim promatranim varijablama, kako po strateškoj neizvjesnosti poslovnog okruženja tako i po sva tri pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća.

No da bi se točno moglo odrediti koji su izvori varijabiliteta među klasterima, u nastavku će se prikazati grafički rezultati analize varijance za proučavane varijable. Grafičkon koji slijedi prikazuje varijabilitet među klasterima poduzeća u odnosu na stratešku neizvjesnost poslovnog okruženja.

Grafikon 22 **Strateška neizvjesnost poslovnog okruženja po klasterima**

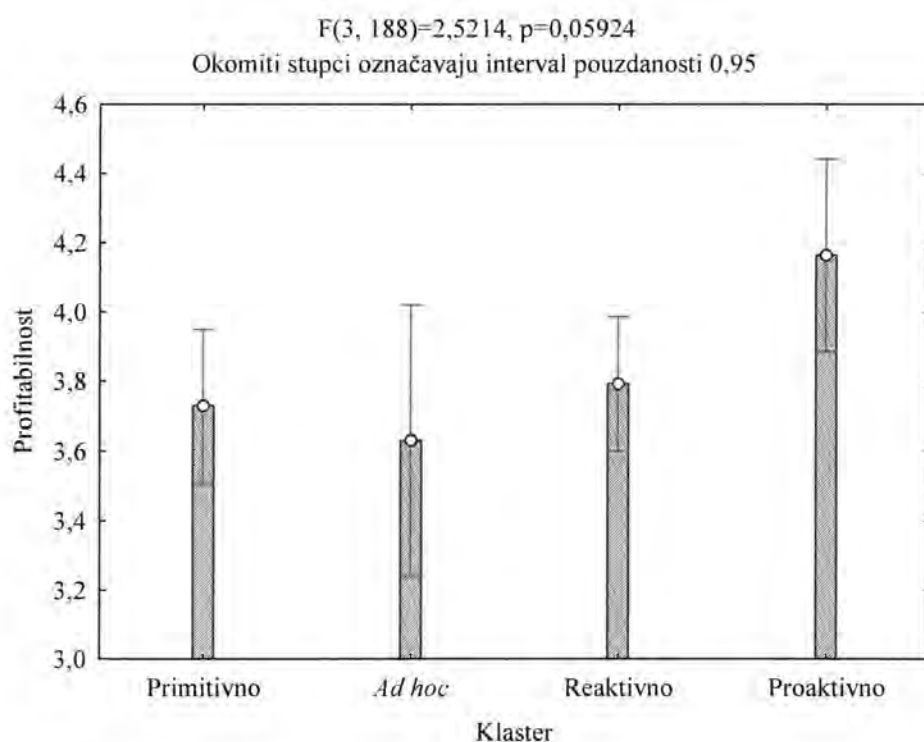


Izvor: Izračun autorice

Prikaz rezultata iz Grafikona 22 ukazuje na to da je evolucija modela skeniranja od primitivnog do proaktivnog povezana s povećanjem strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja. To znači da ona poduzeća na koje više utječe poslovno okruženje aktivno ulaze u odnos s poslovnim okruženjem kroz češće i intenzivnije motrenje poslovnog okruženja.

U grafičkom prikazu koji slijedi uspoređuju se klasteri poduzeća prema pokazatelju profitabilnosti da bi se uočilo između kojih grupa postoji varijabilitet iskazan statistički značajnim rezultatom iz Tablice 44 (str. 233).

**Grafikon 23 Profitabilnost poslovanja po klasterima**



Izvor: Izračun autorice

Rezultati analize varijance profitabilnosti među klasterima prikazani na Grafikonu 23 omogućuju zaključak da je osnovni izvor varijabiliteta u značajno višoj profitabilnosti poduzeća koja poduzimaju proaktivno motrenje poslovnog okruženja u odnosu na preostala tri klastera.

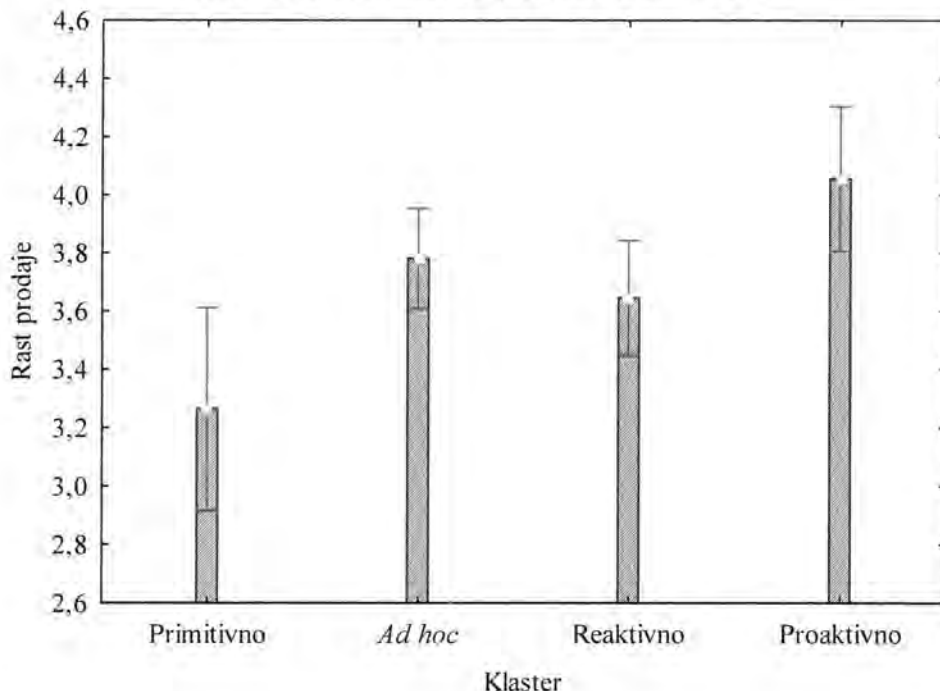
Objašnjenje statistički značajnog varijabiliteta među klasterima u odnosu na rast prodaje (cf. Tablica 44, str. 233) omogućit će prikaz rezultata koji slijedi u Grafikonu 24.



Grafikon 24

**Rast prodaje po klasterima**

$F(3, 188)=4,9015, p=0,00265$   
 Okomiti stupci označavaju interval pouzdanosti 0,95

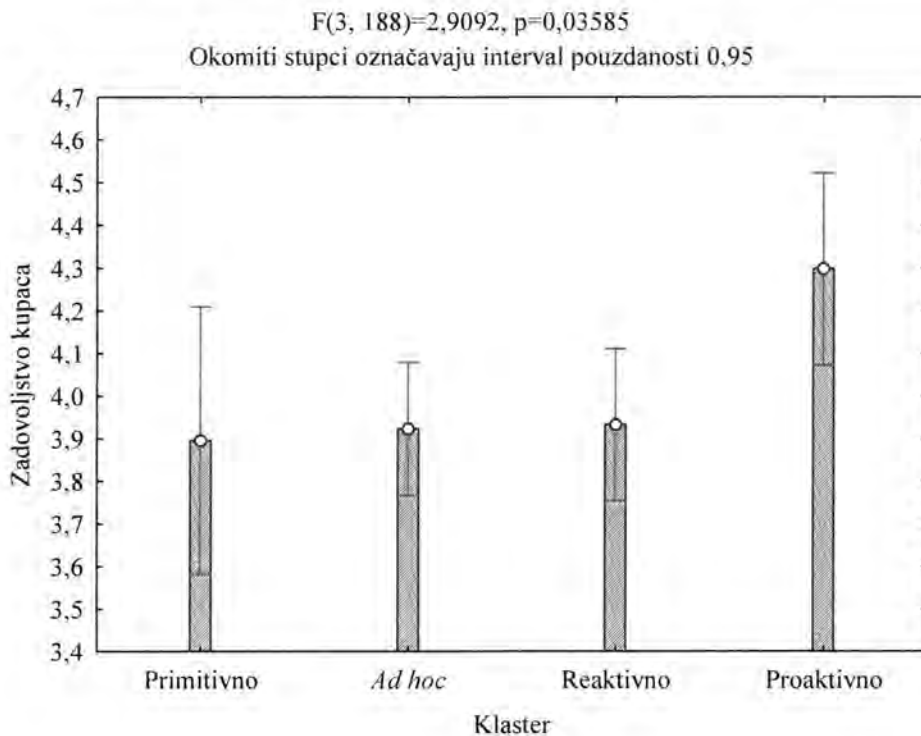


Izvor: Izračun autorice

Kod pokazatelja rast prodaje varijabilitet je veći nego kod pokazatelja profitabilnost. U ovom slučaju značajno najniži rast prodaje ostvaruju poduzeća s primitivnim motrenjem poslovnog okruženja, a značajno najviši poduzeća s proaktivnim motrenjem poslovnog okruženja. Srednje rezultate u rastu prodaje ostvaruju poduzeća s *ad hoc* i reaktivnim motrenjem, i među njima nema značajne razlike.

Treći pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća je nefinancijska mjera zadovoljstva kupaca. Analiza varijance zadovoljstva kupaca između četiri klastera poduzeća prema skeniranju poslovnog okruženja također je dala statistički značajan rezultat *F*-omjera od 2,91 na razini signifikantnosti  $p < 0,05$ . Dekompozicija hipoteze o značajnom varijabilitetu za varijablu zadovoljstvo kupaca za četiri klastera poduzeća (primitivno, *ad hoc*, reaktivno i proaktivno motrenje poslovnog okruženja) prikazuje se u grafikonu koji slijedi.

Grafikon 25

**Zadovoljstvo kupaca po klasterima**

Izvor: Izračun autorice

Rezultati prikazani na Grafikonu 25 prikazuju slične odnose za pokazatelj zadovoljstvo kupaca kao za pokazatelj profitabilnost poslovanja (cf. Grafikon 23, str. 235). Vidljiva je značajna razlika između poduzeća s proaktivnim motrenjem poslovnog okruženja i poduzeća u preostala tri klastera. Naime, poduzeća koja pripadaju klasteru proaktivnih postižu statistički značajno više zadovoljstvo kupaca od ostalih poduzeća.

U nastavku se provodi sljedeći korak u dokazivanju hipoteze 3b kojom se pretpostavlja da tranzicijom kroz različite evolucijske modalitete motrenja poslovnog okruženja dolazi do značajnog pojačavanja relacije između poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća. U analitičkom smislu to znači da treba dokazati moderatorski efekt odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju (mjereno skeniranjem poslovnog okruženja) na relaciju između poslovnog okruženja (mjereno strateškom neizvjesnošću poslovnog okruženja) i uspješnosti poslovanja poduzeća (mjereno pokazateljima uspješnosti: profitabilnost, rast prodaje i zadovoljstvo kupaca). Ako moderatorski efekt postoji, doći će do statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije (strateška neizvjesnost poslovnog okruženja - uspješnost poslovanja

poduzeća) prikazanih u Tablici 43 (str. 231) za cijeli uzorak i koeficijenata korelacije za isti odnos koji će se utvrditi za pojedine klustere poduzeća prema različitim evolucijskim modalitetima motrenja poslovnog okruženja.

U Tablici 45 prikazat će se usporedno navedeni koeficijenti korelacije za pojedinačne klustere, cijeli uzorak i to za odnos strateška neizvjesnost poslovnog okruženja i svakog od tri pokazatelja uspješnosti poduzeća.

**Tablica 45 Korelacijski koeficijenti odnosa strateška neizvjesnost poslovnog okruženja – uspješnost poslovanja poduzeća**

| Skupine poduzeća | <i>n</i> | PSNO – Profitabilnost | PSNO – Rast Prodaje | PSNO – Zadovoljstvo kupaca |
|------------------|----------|-----------------------|---------------------|----------------------------|
| Primitivno       | 19       | -0,19                 | -0,17               | 0,01                       |
| Ad hoc           | 77       | 0,16                  | 0,16                | 0,11                       |
| Reaktivno        | 59       | 0,15                  | 0,14                | 0,06                       |
| Proaktivno       | 37       | 0,42***               | 0,39**              | 0,19                       |
| Sva poduzeća     | 192      | 0,20***               | 0,22***             | 0,15**                     |

signifikantno na razini \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$   
PSNO – percipirana strateška neizvjesnost okruženja

Izvor: Izračun autorice

Rezultati iz Tablice 45 ukazuju na to da statistički značajna veza na razini klastera postoji samo kod proaktivnih poduzeća i to u odnosu strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i dva financijska pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća (profitabilnost i rast prodaje). Moderatorski efekt testira se značajnošću razlike klusterskih koeficijenata u odnosu na koeficijente cijelog uzorka. Rezultati su prikazani u tablici koja slijedi.

**Tablica 46 Statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije klastera i cjelokupnog uzorka**

| Odnos            | Pokazatelj uspješnosti | <i>p</i> -vrijednost |
|------------------|------------------------|----------------------|
| Proaktivna – svi | Profitabilnost         | 0,0949               |
| Primitivna – svi | Profitabilnost         | 0,0654               |
| Primitivna – svi | Rast prodaje           | 0,0652               |

Izvor: Izračun autorice

Izračun pokazuje da postoje statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije ( $p < 0,1$ ) na razini klastera i cjelokupnog uzorka. Razlike su utvrđene za klaster proaktivnih i primitivnih u odnosu strateška neizvjesnost – profitabilnost te za klaster primitivnih u odnosu strateška neizvjesnost – rast prodaje. Za klastere Reaktivnih i *Ad hoc* nisu se očekivale značajne razlike. Razlog je u činjenici da korelacijski koeficijenti cjelokupnog uzorka predstavljaju linearnu kombinaciju svih klastera, a Reaktivni i *Ad hoc* su prema očekivanjima središnje pozicionirani pa kao takvi ne mogu iskazivati značajne razlike u odnosu na cijeli uzorak.

Daljnji dokazni postupak u utvrđivanju moderatorskog efekta skeniranja u odnosu poslovno okruženje – uspješnost provodi se utvrđivanjem statistički značajnih razlika između koeficijenata korelacije pojedinih klastera. Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 47 **Statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije pojedinih klastera**

| Odnos                      | Pokazatelj uspješnosti | <i>p</i> -vrijednost |
|----------------------------|------------------------|----------------------|
| Proaktivna – Reaktivna     | Profitabilnost         | 0,0879               |
| Proaktivna – <i>Ad hoc</i> | Profitabilnost         | 0,0849               |
| Proaktivna – Primitivna    | Profitabilnost         | 0,0198               |
| Proaktivna – Primitivna    | Rast prodaje           | 0,0299               |

Izvor: Izračun autorice

Rezultati iz Tablice 47 predstavljaju dodatnu potvrdu postavljene hipoteze. Vidljivo je da je kod poduzeća s proaktivnim modelom motrenja poslovnog okruženja značajno pojačana veza između poslovnog okruženja i uspješnosti (profitabilnost) u odnosu na sve ostale modele motrenja. Kada se isto mjerenje značajnosti razlika provede na odnosu poslovnog okruženja i rasta prodaje kao mjeritelja uspješnosti, utvrđuje se značajno veći utjecaj kod klastera proaktivnih u odnosu na klaster poduzeća s primitivnim motrenjem poslovnog okruženja. Valja napomenuti da rezultati ukazuju na nužnost daljnjih istraživanja radi utvrđivanja diferencijacije između poduzeća koja primjenjuju reaktivni i *ad hoc* model motrenja poslovnog okruženja. Za znanstveno objašnjenje eventualnih razlika među takvim poduzećima potrebno je unaprjeđenje mjerenja različitih aspekata procesa motrenja kao i



poboljšanje skale mjerenja (eventualno veći raspon Likertove skale ili odabir skala kontinuiranih varijabla).

Konačno, analizira se utjecaj kontrolnih varijabla na rezultate mjerenja tri temeljne varijable: strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja, motrenja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća. Testira se sljedećih sedam kontrolnih varijabla: spol, funkcija, stručna sprema, struka, dob, godine zaposlenja u grani i godine zaposlenja u poduzeću. Prve četiri varijable su kategorijalne pa se njihov utjecaj testira provođenjem analize varijance (ANOVA), a preostale tri varijable su numeričke pa se njihov utjecaj testira regresijom. Rezultati provedenih analiza prikazani su u Prilogu 26. Provedena je 21 analiza (7 nezavisnih kontrolnih varijabla i 3 zavisne varijable). Rezultati 20 analiza su nesigifikantni. Jedino varijabla spol ima granično značajan utjecaj ( $p=0,1$ ) na varijablu uspješnost i to tako da su poduzeća u kojima su žene bile ispitanici uspješnija od poduzeća u kojima su ispitanici bili muškarci. Iako je značajnost utjecaja relativno mala, ipak predstavlja rezultat koji nije očekivan. Upućuje na mogućnost posebnog istraživanja utjecaja spola na uspješnost poslovanja poduzeća.

Rezultati prikazani u Tablici 46 i 47 predstavljaju empirijsku potvrdu moderatorskog efekta odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju (mjereno motrenjem) na pojačavanje veze između utjecaja poslovnog okruženja na poduzeće (mjereno strateškom neizvjesnošću poslovnog okruženja) i uspješnosti poslovanja poduzeća (mjereno pokazateljima profitabilnost i rast prodaje).

Trostruka interakcija (poslovno okruženje – motrenje poslovnog okruženja – uspješnost poslovanja poduzeća), koja je osnovna preokupacija ove doktorske disertacije, time je potvrđena. **Iz provedenog dokaznog postupka vidljivo je da viši stupanj interakcijskog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem čini poduzeće poslovno uspješnijim.** Time je dokazana temeljna hipoteza ovoga rada i stekle su se pretpostavke za izgradnju modela interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem, čijom primjenom je moguće povećati uspješnost poslovanja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu.

## **7. IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA I RAZVOJ POSLOVNOG OKRUŽENJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Povezanost poslovnog okruženja i uspješnosti funkcioniranja mikroekonomskih (poduzeća) i makroekonomskih (nacionalne ekonomije) subjekata bila je predmet istraživanja u petom i šestom poglavlju ove doktorske disertacije. Na temelju rezultata istraživanja u ovom poglavlju cilj je objasniti koje su implikacije spoznanoga i kako se uz pomoć spoznanoga može unaprijediti s jedne strane odnos poduzeća s poslovnim okruženjem, a s druge strane razviti poslovno okruženje poduzeća u Republici Hrvatskoj. U prvom će se potpoglavlju na osnovi rezultata istraživanja uzorka poduzeća iz Primorsko-goranske županije generalizirati nove spoznaje oblikovanjem modela interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća. U drugom će se potpoglavlju na temelju rezultata istraživanja na 95 nacionalnih ekonomija razraditi mjere i prijedlozi za smanjenje zaostajanja kvalitete poslovnog okruženja Hrvatske za visokorazvijenim zemljama. Konačno, u trećem potpoglavlju cilj je na temelju rezultata i ograničenja provedenih istraživanja dati prijedloge za daljnje proučavanje odnosa poduzeća i poslovnog okruženja.

### **7.1. OBLIKOVANJE MODELA INTERAKTIVNOG ODNOSA POSLOVNOG OKRUŽENJA I PODUZEĆA**

U kreiranju istraživačkoga zadatka o interaktivnom odnosu poslovnog okruženja i poduzeća krenulo se od postojećih istraživanja atributa i sektora poslovnog okruženja, procesa motrenja poslovnog okruženja i mjera uspješnosti poslovanja poduzeća. Na temelju spoznaja koje su izložene u uvodnim poglavljima (cf. poglavlje 2., 3. i 4.) pristupilo se istraživanju veza između navedenih fenomena. Polazna je pretpostavka bila da poslovno okruženje utječe na uspješnost poduzeća, a da vezu moderira motrenje poslovnog okruženja od strane poduzeća. To u konačnici znači da poduzeća koja imaju viši stupanj interakcije sa svojim poslovnim okruženjem postižu i bolje poslovne rezultate. Na temelju istraživanja literature postavio se polazni model koji je prikazan na sljedećoj shemi.

Nakon prikupljenih podataka i statističke analize, neki elementi polaznog modela nisu dobili empirijsku potvrdu. Ukratko će se istaknuti koji su to elementi.

Atribut dinamičnosti mjeran je dvodimenzionalno: količinom promjena i predvidivosti promjena u sektorima poslovnog okruženja. Dimenzija predvidivosti je teorijski postavljena tako da viša predvidivost znači nižu dinamičnost i obrnuto (Child, 1972, str. 12). Dvodimenzionalni konstrukt dinamičnosti imao je, međutim, vrlo niski Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti te je dimenzija predvidivosti promjena izbačena iz daljnje analize. Koncept neizvjesnosti poslovnog okruženja polazno je utemeljen na tri atributa poslovnog okruženja: kompleksnosti, dinamičnosti i izdašnosti. Povećanje kompleksnosti i dinamičnosti povećava neizvjesnost, a povećanje izdašnosti je smanjuje. Empirijski se, međutim, potvrdilo da izdašnost u velikoj mjeri smanjuje pouzdanost mjerenja neizvjesnosti (nizak Cronbach alfa koeficijent), te je izbačena iz daljnje analize. Kao komentar može se uočiti da je resursna ovisnost potvrđena kao značajna varijabla, a resursna dostupnost (izdašnost) nije. Razlozi mogu biti u relativno visokoj globaliziranosti svjetskih ekonomija te posvemašnjoj jednostavnosti pristupa materijalnim (suvremeni transport) i nematerijalnim (suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije) resursima.

Koncept motrenja poslovnog okruženja primarno je modeliran kao kombinacija četiri dimenzije: učestalosti, intenziteta, pouzdanosti prikupljenih informacija i odlučivanja na temelju motrenja. Konzistentne rezultate eksploratorne analize pokazale su samo dimenzije učestalosti i intenziteta motrenja te se temeljem njih pristupilo testiranju hipoteza i podjeli uzorka na klastere prema motrenju. Dvije izbačene dimenzije očito predstavljaju neke druge latentne dimenzije čija se uloga i značaj tek trebaju istražiti. Moguće je da obje predstavljaju output motrenja te bi se trebale istraživati u fazi interpretacije i fazi učenja, a ne u fazi motrenja (cf. Shema 10, str. 81).

Uspješnost poslovanja konceptualizirana je u modelu kroz osam alternativnih mjeritelja. Međutim, tri objektivne mjere nisu ispunile pretpostavke za uključivanje u daljnje istraživanje. Obrazloženje mogućih razloga već je dano u 6. poglavlju (cf. str. 229-231). Dvije od pet subjektivnih mjera iskazivale su slabe veze s nezavisnim varijablama (ulaganje u zaposlene i zadovoljstvo zaposlenika) te su ispuštene. To su specifične mjere vezane uz ljudske resurse i očito nisu prikladne za sintetičku mjeru uspješnosti poslovanja poduzeća. Preostale varijable čine empirijski potvrđeni model koji je prikazan na Shemi 22.

Na Shemi 22 prikazan je model interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem koji proizlazi iz rezultata provedenog istraživanja 192 poduzeća iz Primorsko-goranske županije. Teorijske implikacije rezultata istraživanja odnose se na objašnjenje poslovnog okruženja kao kompleksnog fenomena koji je u ovoj disertaciji proučavan simultano s dva aspekta. Prvi se odnosi na različitosti sadržaja koji ga sačinjavaju i predstavljen je kroz sedam različitih sektora okruženja. Utemeljenost sadržajne višedimenzionalnosti kroz sektore potvrđena je i empirijskim dokazima. Drugi aspekt odnosi se na tri temeljna atributa poslovnog okruženja: dinamičnost, kompleksnost i resursnu zavisnost (značaj). Kombinacijom ova dva aspekta svi atributi i iz njih proizlazeći koncept strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja oblikovani su i na razini pojedinog sektora i na razini cjelokupnog okruženja. Dakle, kroz različite sektore, a uzrokovano atributima, poslovno okruženje za svako poduzeće predstavlja se kao određena strateška neizvjesnost. U disertaciji je dokazano da postoji povezanost razine neizvjesnosti s uspješnosti poslovanja. To znači da se viši stupanj profitabilnosti, rasta prodaje i zadovoljstva kupaca postiže u onim poduzećima koja posluju u uvjetima više strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja. Takav rezultat može se objasniti velikim promjenama s kojima su suočena poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Prema Druckeru (1992, str. 34) poduzetnici obično nisu i donositelji promjena (češće promjena dolazi iz poslovnog okruženja, *op. au.*), već su u potrazi za promjenom (proaktivni, *op. au.*) ili reagiraju na nju (reaktivni, *op. au.*). U svakom slučaju, koriste promjene kao povoljne prilike. U takvim uvjetima uvidom u model iz Sheme 22 može se znanstveno utemeljeno tvrditi da se proaktivnim odnosom poduzeća prema poslovnom okruženju pojačava povezanost poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća. To znači da su uspješnija ona poduzeća koja su u potrazi za promjenama, i time suočena s većom strateškom neizvjesnošću koja potječe iz poslovnog okruženja, i koja konstantno primaju ali i odašilju impulse u poslovno okruženje. S druge strane, poduzeća koja ne izgrađuju takav interaktivan odnos sa svojim poslovnim okruženjem u značajnoj su mjeri neuspješnija. Iz prikaza modela razvidan je empirijski dokazan moderatorski efekt (učinak pojačavanja) na odnos poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća, i to u slučajevima kada je mjeritelj uspješnosti (zavisna varijabla) profitabilnost i rast prodaje.

U praktičnom smislu implikacije ovog istraživanja ponajprije znače da donositelji odluka u uspješnim poduzećima trebaju biti osposobljeni predvidjeti



mogućnosti koje ostali ne predviđaju, i iskoristiti ih sposobnostima koji ostali konkurenti nemaju. Da bi to bili u stanju moraju imati temeljite spoznaje o čimbenicima koji utječu na potražnju kupaca, uključujući trendove u političko-pravnom, ekonomskom, sociokulturnom i tehnološkom sektoru poslovnog okruženja. To implicira da donositelji odluka u uspješnim poduzećima moraju imati razvijene vještine i znanje o procesu motrenja poslovnog okruženja da bi identificirali ali i inicirali promjene i trendove u poslovnom okruženju. Iz istraživanja također proizlazi da donositelji odluka u poduzećima koji će modelirati proaktivnu strategiju odnosa poduzeća prema okruženju mogu očekivati veću razinu uspješnosti u odnosu na ona poduzeća koja pasivno čekaju impulse iz okruženja i njima se, brže ili sporije, uspješnije ili manje uspješno, samo prilagođavaju. Uspostavljanje partnerskog i ravnopravnog odnosa poduzeća sa svim bitnim subjektima u poslovnom okruženju te utjecaj poduzeća na kreiranje uvjeta u poslovnom okruženju predstavljaju model kojim se podiže razina uspješnosti poduzeća.

## 7.2. MJERE I PRIJEDLOZI ZA UNAPRJEĐENJE RAZVOJA POSLOVNOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Poslovno okruženje u Republici Hrvatskoj sadrži beskonačan niz čimbenika koji utječu na poslovanje gospodarskih subjekata. To znači da postoji velik broj različitih područja čijom se analizom mogu dati prijedlozi za poboljšanje stanja. U ovoj disertaciji, međutim, nije cilj obuhvatiti sve moguće mjere koje se odnose na poslovno okruženje, jer to po ekstenzivnosti prelazi okvire ovoga rada. Istraživanje provedeno u 5. poglavlju predstavljat će podlogu za formulaciju mjera i prijedloga za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj. Indeks poslovnog okruženja polazi od modela prikazanog na Shemi 20 (cf. str. 135). Statističkom analizom sekundarnih podataka, odnosi prikazani u navedenoj shemi i empirijski su dobili potvrdu. Indeks se temelji na četverodimenzionalnoj konceptualizaciji udaljenog poslovnog okruženja. Takav pristup zadržat će se i pri formulaciji prijedloga i mjera za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Hrvatskoj.

Prema rezultatima istraživanja, najnižu relativnu kvalitetu u Hrvatskoj iskazuje sektor političko-pravnog okruženja. Stoga se pretpostavlja da provođenje korektivnih mjera na tom području može imati najveći utjecaj na poboljšanje ukupne kvalitete

hrvatskog poslovnog okruženja. Postoji još jedan razlog koji također uzrokuje relativno jači učinak na kvalitetu poslovnog okruženja primjenom korektivnih mjera u političko-pravnom poslovnom okruženju. To je multikolinearnost čimbenika. Naime, političko-pravni sektor udaljenog okruženja sastoji se od šest različitih pokazatelja. Važno je za napomenuti da se polazna baza od 34 varijable, uglavnom zbog visoke multikolinearnosti, reducirala na šest pokazatelja. To znači da su jake veze između pokazatelja koji su zastupljeni u analizi i onih koji su ispušteni. Jaka povezanost navodi na zaključak da mjere i prijedlozi koji će se odnositi na šest analiziranih pokazatelja, odnosno sadržajnih značajki političko-pravnog sektora poslovnog okruženja, stvaraju sinergijski efekt. Djelovanjem na područjima koja će se prikazati, zbog velike povezanosti, djelovat će se posredno i na druge sadržajne značajke i područja (cf. Prilog 10). Slična, ali znatno manja povezanost među različitim čimbenicima je i u ostalim sektorima poslovnog okruženja: ekonomskom, sociokulturnom i tehnološkom.

Rezultati istraživanja ukazuju na važnu ulogu **neformalnog sektora** u hrvatskom gospodarstvu. Rezultat Hrvatske za 40% je lošiji od vodećeg. Neformalni sektor u cijelom području centralnoistočne i jugoistočne Europe smatra se relativno velikim. Prema Rutkowski (2006, str. 12) u zemljama centralnoistočne Europe jedan od četiri radnika radi u neformalnom sektoru, a u jugoistočnoj jedan od tri. Lovrinčević et al. (2006, str. 102) izračunali su metodom Eurostata da je siva ekonomija u 2003. iznosila oko 15,6% službenog GDP-a, ali tu procjenu označuju konzervativnom, odnosno donjom granicom procjene. Gornja granica procjene (prema drugim metodama) iznosi 33,6%. Rezultati iz prethodne studije Lovrinčević et al. (2002, str. 114) ukazuju da je dominantan oblik sive ekonomije u Hrvatskoj dohodak po osnovi neprijavljenog rada. Ott (2002) upozorava na razlike u procjenama veličine neformalne ekonomije uporabom različiti statističkih metoda. No bez obzira na metodu mjerenja, u svim se istraživanjima zaključuje da je problem neformalne ekonomije u Hrvatskoj značajan. Isti zaključak proizlazi iz istraživanja povezanosti kvalitete života i razine plaća u Hrvatskoj (Karaman Aksentijević i Denona Bogović, 2003, str. 49). Rezultati upućuju da se samo u tri hrvatske županije rang plaća i pokazatelja životnog standarda poklapaju, što navodi na zaključak da plaće nisu prevladavajući izvor dohotka stanovništva. Preporuke ekonomskoj politici prije svega se odnose na smanjenje financijskih poticaja za funkcioniranje poduzeća u neformalnoj sferi. Tu ponajprije treba prilagoditi porezni sustav u pogledu smanjenja

poreznih opterećenja koja potiču na poreznu evaziju, kao i glede njegova pojednostavljenja. Za smanjenje rada "na crno" važna je reforma sustava mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, odnosno smanjenje opterećenja za poduzetnike i time poticanja na zapošljavanje unutar formalnog sektora. Treća preporuka odnosi se na jačanje institucionalnog kapaciteta u Hrvatskoj. Ponajprije tu se misli na učinkovitost administracije koja uspostavlja veze s poduzećima u pogledu njihove veće educiranosti, fleksibilnosti i komunikativnosti. Od ključnog značaja pritom je sustavno ulaganje u intelektualni kapital državne administracije.

Što se tiče **učinkovitosti zakonodavnih tijela**, u primjeru Hrvatskoga sabora ona nije zadovoljavajuća. Hrvatska zaostaje za vodećim za više od 40%. Istraživanje (Bratić, 2004, str. 11) o ulozi Hrvatskog Sabora u zakonodavnoj fazi koje je provedeno na primjeru proračuna pokazuje mnoge nedostatke zakonodavnog procesa: vremensko ograničenje (donošenje zakona po hitnom postupku), proračunsko ograničenje (nema mogućnosti financiranja savjetnika), nedostatak infrastrukture, inferiorni položaj u odnosu na Vladu, nedisciplina, spoznajni problemi (nerazumijevanje materijala) i komunikacijski problemi. Stoga se i prijedlozi odnose na redefiniranje uloge Sabora iz "glasačkoga stroja" vladajuće koalicije ili stranke, u kompetentno mjesto donošenja nove legislative. Primarni značaj ima ulaganje u sustavnu edukaciju saborskih zastupnika o sadržajima o kojima donose odluke. Druga preporuka odnosi se na ujedinjavanje stručnih službi tako da budu davatelji usluga ne samo Vladi (iza koje stoji značajan aparat), već i zakonodavnom tijelu, odnosno saborskim zastupnicima, koji su uglavnom prepušteni sami sebi. Nemotiviranost za rad i nedisciplina saborskih zastupnika proizlazi iz relativno formalne uloge Sabora u zakonodavnom procesu, uz činjenicu da se većina političkih odluka donosi u Vladi umjesto u Saboru.

**Organizirani kriminal** je pokazatelj u kojem Hrvatska zaostaje za vodećim za skoro 40%. Uključuje nezakonito trgovanje opojnim drogama, gospodarski kriminal i korupciju. Očekuje se (Europska komisija i Vijeće Europe, 2005, str. 63) da će opasnost od organiziranog kriminala u budućnosti rasti zbog nastojanja kriminalaca da uđu u političku i poslovnu elitu i time poprave sliku u javnosti i utječu na političke, gospodarske i administrativne odluke služeći se novcem stečenim kriminalnim aktivnostima. Korupcija koja povezuje organizirani i gospodarski kriminal predstavlja osnovno sredstvo za ulazak u vladajuće strukture. To znači da treba ojačati institucionalne kapacitete policije, carine i drugih dijelova državne administracije te

kontinuirano provoditi akcijski plan borbe protiv korupcije. S tim u vezi je podizanje učinkovitosti sudstva te implementacija sankcija za nedostizanje zadane učinkovitosti u rješavanju predmeta. I u ovom je segmentu očito da mjere trebaju biti ponajprije usmjerene prema ljudima – nositeljima aktivnosti u različitim segmentima državne uprave. Akcije, kao što je Maestro u Fondu za privatizaciju, za sankcioniranje nezakonitih radnji u procesima privatizaciji vode razbijanju mreža kriminalnih dijelova političke i gospodarske elite. Investicije u infrastrukturne materijalne i informacijske kapacitete samo mogu biti potpora spomenutom ulaganju u ljudske resurse.

Rezultati ovog ali i drugih istraživanja (Bađun, 2002, Račić i Cvijanović, 2006) ukazuju na to da je **zaštita manjinskih dioničara** u Hrvatskoj nedovoljna. Ona je bitna jer je dokazano da je povezana s vrednijim tržištima vrijednosnih papira, manjom koncentracijom vlasništva, jačom korelacijom između investicijskih prilika i ostvarenih investicija, manjom vjerojatnošću izbivanja financijskih kriza (Bađun, 2002, str. 101). Zaštita manjinskih dioničara odnosi se na zaštitu od eksproprijacije njihovih prava od strane većinskih dioničara, koji tako samo među sobom dijele dobit poduzeća. Račić i Cvijanović (2006, str. 211) primjerice upozoravaju da u 84,3% javnih dioničkih društava u Hrvatskoj nije omogućeno glasovanje poštom na glavnoj skupštini, što je u suprotnostima s preporukama OECD-a o korporativnom upravljanju. Takva situacija trebala bi se izmijeniti promjenama Zakona o trgovačkim društvima te eksplicitnim dopuštenjem glasovanja poštom. Osim regulative, problem je i u njenom provođenju. U tom pogledu bitno je djelovanje institucija za nadzor tržišta vrijednosnih papira te podizanje njihovog institucionalnog kapaciteta.

**Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza** spadaju u sferu korupcije u državnoj administraciji, na koju se već referiralo u prethodnim odjeljcima. Vidljivo je da se kompetencije državne uprave isprepleću u većini područja koja se odnose na političko-pravno poslovno okruženje, stoga to još jednom dokazuje mogućnost stvaranja sinergičkog efekta, osobito u horizontalnim ulaganjima u podizanje kompetencija ljudi u spomenutim procesima. Od ključne je uloge difuzija znanja među akterima te njihov nadzor, u čemu golemu važnost imaju informacijsko-komunikacijske tehnologije (baze podataka, mogućnosti postavljanja mjeritelja učinkovitosti pojedinaca u državnoj administraciji, pojednostavljenje praćenja dostizanja zadane učinkovitosti pojedinaca i mogućnosti za hitro djelovanje u slučaju neučinkovitosti).



**Zastupljenost trgovinskih barijera** je pokazatelj u kojem Hrvatska zaostaje za vodećim za skoro 30%. U velikom istraživanju Wacziarga i Welch (2003) na panel - podacima za 141 zemlju i razdoblje od 1990. do 1999. godine dokazani su robustni pozitivni efekti liberalizacije na rast, otvorenost i stope investiranja nacionalnih ekonomija. Prema tom istraživanju Hrvatska je klasificirana među zatvorene ekonomije zbog značajnog utjecaja neformalnog sektora. Prema ostalim indikatorima otvorenosti ekonomije Hrvatska ima relativno liberalni trgovinski režim (Wacziarga i Welch, 2003, str. 41). Spomenuto upućuje na to da će se razrješavanjem problema neformalne ekonomije podići i stupanj liberalizacije nacionalne ekonomije, što dugoročno znači pozitivne učinke na ekonomski razvoj.

Osim proučavanih područja, radi izuzetne važnosti za kvalitetu političko-pravnog sektora poslovnog okruženja, predlažu se i mjere koje se tiču pravosuđa u Hrvatskoj. Brzina rješavanja sporova odnosno neučinkovitost sudstva problem je za koji je neophodno uvođenje suvremenog javnog menadžmenta u pravosuđe. Treba zaposliti menadžere specijaliste za javnu administraciju koji bi preuzeli poslove sudske uprave naročito na najvećim sudovima u zemlji kao što su Zagreb, Rijeka, Split i Osijek. Suvremena sudska uprava osim specijaliziranih ljudskih resursa zahtijeva nove informacijsko-komunikacijske platforme putem koji se predmeti mogu pratiti u realnom vremenu i time evaluirati dinamiku pojedinačnih procesa. Rad sudaca i sudskih službenika mora biti evaluiran s aspekta rezultata, odnosno vezano na protočnost dodijeljenih predmeta, ali i mnoge druge pokazatelje koji se mogu generirati putem informacijskih tehnologija (primjerice broj dnevno održanih rasprava, broj dnevno saslušanih svjedoka, učestalost rasprava po pojedinom predmetu, vrijeme potrebno za odgovor na podneske i sl.). Mora postojati fleksibilnost preraspodjele resursa obzirom na dinamiku priljeva novih predmeta. Takva fleksibilnost može se osigurati kroz redefinirane ugovore o radu sudskih zaposlenika. Obaveza cjeloživotnog obrazovanja mora biti ugrađena u sve pravosudne profesije. Vezano na pravosuđe je i pitanje zemljišno-knjižnih i povezanih katastarskih evidencija. Edukacija službenika, informatizacija zemljišnih knjiga te reorganizacija procesa, neophodni su za održavanje sustava utvrđivanja vlasništva i tereta u zemljišnim knjigama. Transparentnost, trenutna dostupnost informacija građanima i poduzećima, predstavlja temelj pouzdanosti privatnog vlasništva. Mnogi drugi procesi u nacionalnoj ekonomiji ovise o urednom stanju u zemljišnim knjigama, kao primjerice gotovo svi investicijski projekti. Unaprjeđenjem rada (brzina, točnost,

istinitost, transparentnost) zemljišno-knjižnih odjela sigurno se ostvaruje pozitivan efekt na povećanje ukupnih investicija u ekonomiji. Područje regulacije intelektualnog vlasništva zahtijeva ogromnu pažnju zbog povećanog udjela znanja u novim proizvodima i uslugama, koje je inače lako za kopirati. Legislativu u tom području potrebno je dovesti na razinu razvijenih zemalja, kao i specijalizirati suce i sudske službenike za to područje, da se omogući kvalitetna zaštita intelektualnog vlasništva. Svi ostali dijelovi javne uprave moraju se reorganizirati prema načelima suvremenog javnog menadžmenta, uz potporu suvremenih tehnologija. Educiranost kadrova, odnosno povećana ulaganja države u cjeloživotno učenje svih participanata u javnoj upravi za to je temeljna pretpostavka.

Od pet uključenih pokazatelja koji formiraju subindeks ekonomskog sektora poslovnog okruženja četiri se odnose na financiranje poduzeća. Ta činjenica upućuje na zaključak o primarnoj važnosti upravo financijske dimenzije ekonomskog okruženja za prosperitet mikroekonomskih subjekata, ali i nacionalne ekonomije u cijelosti. Najveće zaostajanje (45%) Hrvatska pokazuje u području alternativnih izvora financiranja tj. **raspoloživosti venture kapitala**. Isti zaključak proizlazi i iz rezultata istraživanja Global Entrepreneurship Monitora (Singer et al., 2006, str. 58) koji ukazuju na dvije temeljne prepreke: (1) nepostojanje regulatornog okvira za razvoj neformalnog oblika financiranja i (2) gotovo potpuno nepoznavanje značaja takvog financiranja poduzetničkih pothvata. No početkom 2006. stupio je na snagu novi Zakon o investicijskim fondovima koji se smatra dovoljno kvalitetnim infrastrukturnim regulatornim okvirom i pridonosi razvoju institucija rizičnog kapitala u Hrvatskoj. Stoga glavna prepreka ostaje neznanje. Usprkos tome, Hrvatska zaostaje za drugim tranzicijskim zemljama po broju fondova rizičnog kapitala (venture capital), broju ulaganja i veličini investiranja, a ni među postojećim europskim fondovima nije prepoznata kao tržište koje ima potencijal razvoja te djelatnosti (Ognjenović, 2007, str.38). Istraživanje u 47 hrvatskih tehnoloških poduzeća pokazuje da poduzetnici nisu dovoljno obrazovani i ne prepoznaju potencijale financiranja rizičnim kapitalom (Ognjenović, 2007, str.38). Preporuka koja iz navedenog proizlazi jest da se aktivnosti vladinih i nevladinih institucija na ovom području trebaju usmjeriti na edukaciju i popularizaciju alternativnih načina financiranja jer se na taj način može ukloniti spoznajna barijera potencijalnih korisnika rizičnog financiranja te pridonijeti da rizično financiranje postane zamašnjak ekonomske aktivnosti u Hrvatskoj.

Prema pokazatelju **pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala** Hrvatska pokazuje bolje rezultate (manje od 30% zaostajanja za vodećim), što se može objasniti sve značajnijom ulogom Zagrebačke burze u financiranju domaćih poduzeća. Ponuda novih izdanja sve je veća (Magma, Hg-spot, Veterina, Atlantic Grupa itd.), privatizacijski projekti kao što su INA i HT u kojima sudjeluje velik broj investitora pridonose difuziji znanja o tržištu vlasničkog kapitala kako među investitorima tako i među poduzećima (u konačnici, često se radi o istim subjektima, s jedne strane građanima, s druge strane zaposlenicima u hrvatskim poduzećima). Jak rast hrvatskoga tržišta kapitala u posljednje vrijeme nosi i rizike financijske krize u slučaju rasta utemeljenog uglavnom na psihološkim uzrocima i špekulacijskim očekivanjima kratkoročne dobiti, a ne u realnom rastu i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. Uvođenje poreza na kapitalnu dobit može djelovati dvojako, kao destimulacija ulagača, ali i kao stabilizator rasta tržišta vlasničkog kapitala na realnim osnovama.

Pokazatelji **kvalitete bankarskog sustava i pristupa zaduživanju** su podjednaki (zaostajanje od 22%) što se objašnjava pretežitim udjelom bankarskog sektora u zaduživanju u Hrvatskoj. Banke u Hrvatskoj uglavnom su članovi globaliziranih bankarskih grupacija, tako da je došlo do konvergencije u kvaliteti i rasponu usluga koje nude. Zbog visokog stupnja globaliziranosti postoji opasnost od prelijevanja svjetskih financijskih kriza (hipotekarni krediti i pad vrijednosti nekretnina u SAD-u) na hrvatsko tržište. Hrvatska narodna banka, kao centralni monetarni autoritet, nadzire bankarski sektor i njezina autonomnost u odnosu na izvršnu vlast odlučujuće je važnosti. Sadašnja razina autonomnosti je na zadovoljavajućoj razini i takva se treba očuvati. Iako se mjere HNB-a često interpretiraju u dnevnom tisku kao mehanizam usporavanja poduzetničkih aktivnosti (restriktivna monetarna politika), upravo dugoročna monetarna stabilnost predstavlja preduvjet za realan i nesmetan rast gospodarstva i stvaranje konkurentskih prednosti hrvatskih poduzeća temeljenih na znanju, a ne sposobnostima kratkoročno profitabilnih manipulacija u uvjetima nestabilnog tečaja ili inflacije.

Pokazatelj **raširenost tržišne dominacije** ukazuje na činjenicu da je u Hrvatskoj konkurencija relativno ograničena, da su barijere ulaska za nova poduzeća relativno velike, što predstavlja ograničenje za ekonomski razvoj. Prema Broadman et al. (2004, str. 148), razvoj privatnog sektora stvara perspektivu za pojačanu konkurenciju među poduzećima u zemljama jugoistočne Europe. S druge strane, poticaji tržišnoj utakmici su slabi, ponajviše zato što nisu u dovoljnoj mjeri dovršene

temeljite i sveobuhvatne institucionalne i strukturne reforme. Očekuje se da će napretkom reformi i pojačavanjem budžetskih ograničenja neefikasna, velika i sada dominantna poduzeća i grupe gubiti na značaju. Za to je nužna proaktivna ekonomska politika (kako za institucionalne i strukturne reforme, tako i za reformu politike konkurencije) kojom će se provoditi horizontalno i vertikalno restrukturiranje dominantnih grupa i ujedno olakšati ulazak novih konkurenata. U BEEPS<sup>96</sup> istraživanju (EBRD i World Bank, 2002) učinkovitost hrvatskih mjera za poticanje konkurencije ocijenjena je ocjenom 2+. To označava situaciju u kojoj su samo postavljeni zakonodavni okvir i institucije za poticanje konkurencije a u vrlo maloj mjeri postoji redukcija barijera ulaska ili provođenje aktivnosti zaštite tržišne utakmice prema dominantnim poduzećima. Da bi se situacija promijenila potrebno je donijeti pravila za okrupnjavanje, da bi se razlikovala spajanja poduzeća koja potiču konkurenciju od onih koja teže povećanju tržišne moći i time ograničavanju konkurencije. Takva pravila postoje u razvijenim zemljama Europske unije i SAD-a. Administrativne barijere ulaska u Hrvatsku uvelike su smanjene projektom Vlade HITRO.HR, čime se skratio i pojeftinio postupak registracije novih poduzeća. Osim ulaska, treba reformirati postupak izlaska (stečaj i likvidacija poduzeća), tako da traje čim kraće i time uzrokuje manje gubitke za investitore.

Unaprjeđenje kvalitete ekonomskog sektora poslovnog okruženja svakako mora uključivati i unaprjeđenje razvoja malih i srednjih poduzeća jer su ona najveći generatori novih radnih mjesta. Nedovoljno razvijena poduzetnička kultura u Hrvatskoj može se prije svega razvijati uključivanjem poduzetničkih znanja i vještina u sve razine obrazovnih programa, od srednjoškolskih, fakultetskih i programa cjeloživotnog obrazovanja. Primjerice, gimnazijski programi uključuju samo jedan sat tjedno u jednoj godini učenja (4.) za predmet Politika i gospodarstvo. S druge strane udio studenata ekonomije i poslovne ekonomije u ukupnoj studentskoj populaciji je najveći u odnosu na ostale programe tercijarnog obrazovanja. Ugrađivanjem sadržaja o poduzetništvu u obrazovanje, pridonijet će se većoj motiviranosti ulaska u poduzetnički sektor i time razvoju malih i srednjih poduzeća. Usporedo s tim, treba razviti infrastrukturu certificiranih institucija (mreža konzultanata) koje će pružati intelektualne usluge malim i srednjim poduzećima, a takve usluge trebaju biti subvencionirane od strane države. Certificiranost konzultanata pretpostavka je

---

<sup>96</sup> Business environment and enterprise performance survey



kvalitete pruženih usluga čime će se osigurati jedan od bitnih elemenata za održivi razvoj malih i srednjih poduzeća, kao i smanjiti gubici od neuspješnih poduzetničkih pothvata. Usluge bi trebale biti kako u fazi utemeljenja poduzeća, tako i u drugim stadijima životnog ciklusa poduzeća. Za podizanje međunarodne konkurentnosti hrvatskih malih i srednjih poduzeća potrebno je dodatno osnažiti inicijativu razvoja klastera. Prije svega to se odnosi na mjeru definiranja i financiranja uloge klaster menadžera. Potrebno je da u prvoj fazi formiranja i rada klastera država financira poduzeće ili osobu klaster menadžera, koja znanjem okuplja, organizira i razrađuje strategiju stvaranja nove vrijednosti i tržišne potvrde grupe poduzeća koja su odlučila klusterski se povezati. Ekonomski sektor poslovnog okruženja u Hrvatskoj karakterizira i visok stupanj centralizacije i neravnomjernog regionalnog razvoja. U tom smislu vrlo je važan negativan efekt velike rascjepkanosti hrvatskih teritorijalnih jedinica. Treba posebnim mjerama potaknuti povezivanje općina i gradova, naročito na gospodarskom planu. Pretpostavka za to je jedinstveni regulatorni okvir za vođenje regionalne politike.

Unaprjeđenje uvjeta u sociokulturnom sektoru poslovnog okruženja je proces koji je po svojoj prirodi većinom dugoročniji od promjena uvjeta u ostalim sektorima poslovnog okruženja. Od pokazatelja kvalitete sociokulturnog okruženja brži efekti državnom intervencijom mogu se očekivati kod promjene **stope upisa u sekundarno obrazovanje**. Vlada Republike Hrvatske je tijekom 2007. godine započela projekt s tom namjerom pod nazivom "Srednja škola za sve 2007". Uvođenje načela obveznosti država namjerava, umjesto "prisilom", ostvariti poticajnim mjerama koje se ponajprije odnose na informiranje, poučavanje i senzibiliziranje hrvatske javnosti o važnosti i potrebi stjecanja srednjoškolskog obrazovanja. Mjere uključuju besplatne udžbenike, smještaj u učeničkim domovima i međumjesni prijevoz (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, 2007, str. 3). Preporučuje se, međutim, da se mjere provode selektivno. To znači da treba determinirati ciljnu skupinu kod koje su sklonosti za prekid ili neulazak u srednjoškolsko obrazovanje izražene. Takvoj skupini treba omogućiti širi obujam potpora koje se odnose na sve troškove školovanja kao i oportunitetni trošak izgubljenih zarada – kroz određene vrste stipendija i ugovornih odnosa između davatelja i primatelja potpora. Selektivnim bi se pristupom ista izdvajanja ciljano iskoristila na manjem broju korisnika, a učinak na povećanje stope upisa u sekundarno obrazovanje bio bi značajno veći.

Pokazatelj **kvalitete obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti** najmanje zaostaje za vodećim (oko 20%). Poboljšanje u toj sferi očekuje se kroz razvoj nastavnih programa kojima će se promovirati problemski pristup, istraživačka nastava, samostalni i skupni rad učenika, što je kao polazna osnova ugrađeno u program Vlade Republike Hrvatske pod nazivom "Hrvatski nacionalni obrazovni standard". Za uspjeh provođenja zacrtanog programa odlučno će biti ulaganje u ljudske resurse (nastavnike i ravnatelje), usporedo s podizanjem infrastrukturne kvalitete u školama. Posebne mjere za aktiviranje motivacijskih mehanizama kod glavnih nositelja programa pretpostavka su slamanja otpora inovacijama u izmjeni dugogodišnjih, ustaljenih običaja i načela funkcioniranja obrazovanja u Hrvatskoj. Stoga za izmjene tog segmenta sociokulturnog poslovnog okruženja treba stabilna dugoročna programska platforma koja kao svoju polaznu osnovu ima koncept kontinuiranih promjena.

**Odljev mozgova** prema rezultatima istraživanja još uvijek predstavlja značajnu poteškoću u Hrvatskoj (zaostajanje od gotovo 50% za vodećim). Vlada Republike Hrvatske provodi program pod nazivom "Povratak hrvatskih znanstvenika u domovinu", a financira programom "Priljev mozgova" Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske. Iako je taj projekt vrijedna inicijativa, potrebno je usmjeriti pažnju na preventivne mjere motivacije talentiranih pojedinaca da ostvare karijeru u Republici Hrvatskoj. Posredno, pojačani angažman znanstvenih novaka u hrvatskim znanstvenim institucijama predstavlja jednu od takvih mjera. Pozitivan trend zapošljavanja mladih znanstvenika vidljiv je iz podatka da je od ukupno 2670 znanstvenih novaka u financijskoj potpori nadležnog ministarstva u posljednje tri godine zaposleno njih 1660, a samo u 2007. 575 ([www.mzos.hr](http://www.mzos.hr), 09.10.2007.).

Pokazatelj **kvalitete poslovnih škola** u Hrvatskoj značajno se poboljšao u posljednje tri godine (zaostajanje za vodećim se smanjilo od 50 na 30%). Takav trend može se objasniti razvojem privatnog sektora u području poslovnog obrazovanja. Od 113 visokih učilišta u Hrvatskoj ([www.mzos.hr](http://www.mzos.hr), 09.10.2007.) 17 je privatnih, od toga je čak 11 poslovnih škola (udjel od 65%). Pojačana konkurencija, proizašla iz razvoja privatnog sektora, pridonosi povećanju kvalitete svih poslovnih škola. Privatizacija i konkurencija trebaju i ostati osnovne poluge diferencijacije, ali i smanjivanja jaza u kvaliteti hrvatskih poslovnih škola i ostalih poslovnih škola iz regije i svijeta.

**Etičko ponašanje poduzeća** predstavlja područje u kojem Hrvatska zaostaje oko 40% za vodećim. I druga empirijska istraživanja (Županov, 1998) pokazala su da je percipirana razina poslovne etike u Hrvatskoj vrlo niska. Utvrđeni osnovni razlozi su opća nestabilnost u gospodarstvu prouzročena velikom nelikvidnošću poduzeća i vrlo neučinkovit sustav sankcioniranja neetičnog ponašanja na sudovima. Od ovog istraživanja prošlo je deset godina pa se može komentirati da je prvi razlog uglavnom otklonjen poboljšanom odgovornošću prema rokovima plaćanja, ponajprije državnih institucija i poduzeća koji su bili primarni generator nelikvidnosti. Drugi razlog koji se odnosi na neučinkovitost sudstva još uvijek predstavlja neriješen problem funkcioniranja, ali primarno vezan na političko-pravno poslovno okruženje. Ovdje je potrebno dodati da se neetično poslovanje ne odnosi samo na protuzakonito poslovanje koje se može sudski sankcionirati. Puno veći značaj imaju navike i običaji ukorijenjeni u društvu kao sociokulturne norme, koje su s etičkog stajališta upitne. U tom smislu potrebno je dugoročno promovirati etičko poslovanje u poduzećima kao dio društveno odgovornog poslovanja. Promocija etičkog poslovanja kakvu provodi Hrvatska gospodarska komora projektom "Kodeks etike u poslovanju" ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr), 11.10.2007.) predstavlja jednu takvu mjeru. Do 11. listopada 2007. broj poduzeća potpisnika Kodeksa bio je 585. Funkcioniranje Suda časti pri HGK-u i njegova kontinuirana aktivnost također dugoročno pridonose mijenjanju poslovnih navika i običaja u hrvatskom gospodarstvu. Dodatne su aktivnosti potrebne za provođenje etičnog poslovanja sankcioniranjem povreda kodeksa. Pionirski slučaj iz 2006. godine odnosi su se na proces povrede Etičkog kodeksa Sveučilišta u Rijeci, koji je završio upozorenjem pred otkaz nastavniku koji je bio prijavljen za nepoštovanje integriteta i dostojanstva studenata i stvaranje neugodnih radnih i obrazovnih okolnosti koje su studente vrijeđale i ponižavale ([www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr), 11.10.2007.). Poduzeća bi treba ustrojiti formalizirane mehanizme za prevenciju (edukacija) i sankcioniranje (etički odbori) neetičnog ponašanja, i time pridonijeti približavanju hrvatskih rezultata svjetskim standardima.

Osim preporuka koje direktno proizlaze iz pokazatelja koji su korišteni u istraživanju provedenom u ovoj disertaciji valja napomenuti i još neke aspekte poboljšanja kvalitete sociokulturnog sektora poslovnog okruženja. Prije svega to se odnosi na područje obrazovanja koje je ključno za podizanje kvalitete ljudskih resursa kao ključnog proizvodnog faktora u društvu temeljenom na znanju. Da bi se čim brže restrukturiralo tržište rada neophodno je postojeće strukturne diskrepance smanjiti.

Preporuča se u tom smislu uključivanje čim većeg broja radno sposobnog stanovništva u programe cjeloživotnog učenja ili obrazovanja. Da bi to bilo moguće moraju se pojedincima omogućiti financijske poticaje kroz porezne olakšice i kreditiranje. Cjeloživotno učenje treba postati važna poslovna funkcija poduzeća. Obrazovne institucije trebaju razvijati fleksibilnije načine obrazovanja uz pomoć suvremenih tehnologija kao što je e-učenje i učenje na daljinu. Prilagodavanje obrazovnog sustava potrebama tržišta rada nameće se kao nužnost za podizanje produktivnosti u hrvatskoj ekonomiji. Da bi se to moglo ostvariti preporučuje se podići razinu kompetencija nastavnčkog kadra na svim razinama obrazovanja, od predškolskog odgoja do fakultetskog obrazovanja, ali i na svim razinama različitih vidova neformalnog i informalnog učenja. To uključuje dodatne poticaje države (stipendije) za učiteljska i profesorska zanimanja da bi se potakli dobri učenici i studenti da se opredijele za nastavnički poziv. Podizanje razina plaća nastavnicima sljedeća je mjera neophodna za privlačenje kvalitetne radne snage u obrazovni sektor. To znači da je neophodno povećati udio izdvajanja za sektor obrazovanja. Osim podizanja razine kompetencija nastavnika, što je primarno, također je dodatnim državnim ulaganjima potrebno podići infrastrukturnu i tehnološku razinu u obrazovnim institucijama. Za efikasnu prilagodbu obrazovanja potrebama tržišta rada država treba poticati poduzeća (diferenciranim poreznim tretmanom) za uključenje u obrazovne procese putem stvaranja strateških saveza s obrazovnim institucijama, bilo državnim, bilo privatnim, bilo koje razine obrazovanja. Sve navedene mjere mogu se ostvariti restrukturiranjem državnih poticaja iz vertikalnih (direktne državne subvencije u poslovni sektor) u horizontalne (poticanje razvoja proizvodnih čimbenika, naročito rada), što ima dugoročne multiplikativne efekte na podizanje konkurentske sposobnosti hrvatskog gospodarstva temeljem ulaganja u najvažniji proizvodni čimbenik – rad, odnosno znanje. U provođenju navedenih mjera od izuzetne je važnosti osiguranje kvalitete, provjera kvalitete, certificiranje kvalitete obrazovnih usluga. Za navedeno neophodno je institucionalno osnaživanje utemeljenjem državnih agencija za kvalitetu obrazovnih programa, definiranje standarda kvalitete, provođenje internih i eksternih evaluacija kvalitete u svim obrazovnim ustanovama. Slijedom rezultata evaluacije potrebno je dodatno financijsko poticanje obrazovnih ustanova više razine izvrsnosti, a destimulacija ustanova s nižom razinom kvalitete (smanjivanje upisnih kvota).



Posljednja skupina preporuka i mjera odnosi se na tehnološki sektor poslovnog okruženja. Jedan od najlošijih pokazatelja Hrvatske u toj skupini je **kapacitet za inovacije**. Taj pokazatelj svrstan je u poslovno okruženje jer je dokazano da je u zemljama jugoistočne Europe glavni izvor informacija za inovacije upravo poslovno okruženje, a ne informacije unutar poduzeća (kao u razvijenim zemljama) (Aralica i Bačić, 2006, str. 135). Inovacijska politika mora koordinirati komplementarne aktivnosti u području tehnologije, a potencijalni sudionici moraju biti svjesni postojanja i koristi tih aktivnosti (Aralica i Bačić, 2006, str. 150). Iako je strateški kao prioritet Vlade postavljena inovacijska politika, dosad su, zbog nedovoljne usklađenosti između Vlade, sveučilišta i poduzeća, programi kao što je HITRA (Program hrvatskog inovacijskog tehnološkog razvitka) slabo primjenjivani. Dokaz toj tezi je činjenica da je od ukupno 238 projekata još samo 56 (23,5%) u tijeku i da posljednja novost objavljena na portalu HITRE datira od 5.9.2006. godine ([www.mzos.hr](http://www.mzos.hr), 11.10.2007.). Povezanost sva tri ključna sudionika razvoja inovacijskog kapaciteta je pretpostavka, odnosno njihova nepovezanost glavna prepreka poboljšanju indikatora kapaciteta za inovacije. Stoga se trebaju implementirati nove strategije povezivanja trolista, ponajprije komunikacijske. Konkretno mjere unaprjeđenja inovacijske politike odnose se prije svega na programe povezivanja suradnje između istraživačkih institucija i poduzeća. Znanstveni novaci i zainteresirani istraživači mogli bi se istraživanjima u sklopu formalnih studija ili napredovanja fokusirati na rješavanje konkretnih problema iz prakse i doprinijeti transformaciji mikroekonomskih subjekata u «poduzeće koje uči». Nedovoljna motiviranost poduzeća za takvu suradnju prevladala bi se državnim sufinanciranjem takvih projekata.

Problem **kvalitete lučke infrastrukture** posebno opterećuje razvoj Hrvatske kao pomorske zemlje. Za vodećim u svijetu Hrvatska zaostaje više od 50%. Problem je uočen na državnoj razini te se do 2013. g. planira uložiti 531 milijun eura u razvoj infrastrukture šest hrvatskih luka otvorenih za javni promet od osobitog gospodarskog interesa za Republiku Hrvatsku ([www.mmtpr.hr](http://www.mmtpr.hr), 11.10.2007.). Zanimljivo je da će u obnovu luke Rijeka, najveće i najvažnije hrvatske luke, biti uloženo oko 170 milijuna eura što je relativno neznatno više od ulaganja u višestruko manje luke Zadar i Ploče (21 i 49%). Dodatno je ulaganje u riječku luku opterećeno problemima u neadekvatnoj pripremi projekta obnove luke (problemi skladišta kao kulturnih dobara, tehnološki problemi obnove obale). Iz spomenutog je očito da se poboljšanje pozicije

Hrvatske prema pokazatelju kvaliteta lučke infrastrukture neće dogoditi u kratkoročnom ili srednjoročnom razdoblju. Za otklanjanje prepreka nužno je podići menadžerske i inženjersko-tehnološke kompetencije donositelja odluka i glavnih nositelja provedbe projekata obnove lučke infrastrukture u Hrvatskoj (Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, lučke uprave, uprave poduzeća koncesionara luke – npr. Luka Rijeka, ostalih financijera projekata – npr. Svjetska banka i Europska banka za obnovu i razvoj, angažirani savjetnici, projektanti i ostali subjekti uključeni u investicijske projekte obnove hrvatskih luka).

Gotovo 40%-no zaostajanje bilježi se kod pokazatelja **kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider)** sektoru. Takav rezultat logična je posljedica gotovo monopolskog položaja glavnog konkurenta, T-HT-a, a vezano za monopoliziranje vlasništva infrastrukture potrebne za pružanje internet usluge (distributivna telekomunikacijska kanalizacija). Do 11.10.2007. nije završeno sporenje te se razvoj konkurencije ne očekuje prije donošenja odluke o vlasništvu DTK-mreže. U slučaju ishoda pri kojem bi T-HT postao vlasnikom infrastrukture pretpostavlja se dugoročno niža kvaliteta konkurencije u ISP-sektoru zbog učvršćenja monopolskog položaja T-HT-a, odnosno zadržavanja značajne zapreke za razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija u Hrvatskoj, a time i negativnog učinka na razvoj nacionalnog gospodarstva.

**Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa** u Hrvatskoj, iako na višoj razini (zaostajanje od 13% za vodećim), također zaostaje zbog problema ograničavanja konkurencije. Povećavanje kompetencija u Hrvatskoj agenciji za telekomunikacije, instituciji nadležnoj za održavanje i promicanje ravnopravne tržišne utakmice u području telekomunikacija, izravno bi se očitovalo na dinamiku ulaska novih konkurenata i na smanjenje cijena telekomunikacijskih usluga.

Prema pokazatelju **kvaliteta opskrbe električnom energijom** Hrvatska zaostaje za vodećim 26%. Budući da električna energija u uvjetima treće tehnološke revolucije predstavlja tehnološku pretpostavku funkcioniranja društva i ekonomije, takvo zaostajanje može se okarakterizirati značajnim. Hrvatska elektroprivreda je sustav u potpunom državnom vlasništvu i nema najava za njegovu privatizaciju. Pretpostavlja se da neučinkovitosti u kvaliteti opskrbe električnom energijom proizlaze iz (1) tehnološke zastarjelosti opreme – nedovoljnog investiranja u kapitalnu obnovu, (2) neučinkovitog upravljanja poduzećem – nedovoljnim menadžerskim kompetencijama, (3) nedovoljnih kapaciteta za zadovoljenje rastuće potražnje – slaba

dinamika izgradnje novih elektrana i relativno malo korištenje alternativnih izvora energije. Energetska politika Vlade trebala bi na svim razinama poticati učinkovitost u korištenju energije na način da pojedinačni korisnici (poduzeća i građani) budu motivirani za osviještenu racionalizaciju korištenja energije (državni poticaji za korištenje obnovljivih izvora energije).

Uvoz novih tehnologija moguć je ili inozemnim investicijama ili **licenciranjem stranih tehnologija**. Multinacionalne kompanije percipirane su kao ključni čimbenik u transferu tehnologije, čime su se promijenili tradicionalni obrasci komparativnih prednosti i međunarodne trgovine (Brkić, 2002, str. 52). Utrka za efikasnijom tehnologijom postala je jedna od glavnih odrednica međunarodne konkurentnosti (Brkić, 2002, str. 52). U Hrvatskoj struktura inozemnih direktnih investicija nije okrenuta prema prerađivačkom sektoru i izvoznim proizvodnim industrijama, već prema uslužnom sektoru (telekomunikacije, bankarstvo). U situaciji investiranja kroz vlasničke udjele u postojeća uslužna poduzeća i nedostatku *greenfield* investiranja u prerađivačku industriju, hrvatska poduzeća pribavljaju nove tehnologije prvenstveno putem licencija. Pokazatelj Hrvatske koji se odnosi na zastupljenost licenciranja stranih tehnologija najbolji je pokazatelj među svima koji čine indeks poslovnog okruženja. Zaostajanje Hrvatske od vodećeg iznosi svega 12,1%. Za očekivati je da s porastom uvoza novih tehnologija putem stranih direktnih investicija (koje se dokazano značajno povećavaju pristupanjem Europskoj uniji (Perić i Marković, 2001, str. 471)), te povećanjem hrvatskog inovacijskog kapaciteta taj pokazatelj u budućnosti smanji vrijednost. U međuvremenu, pozitivno je da se nedostatak alternativnih načina pribavljanja novih tehnologija razmjerno nadoknađuje licenciranjem.

U konačnici preostaje pokazatelj **raspoloživosti znanstvenika i inženjera**. Iako se u suštini odnosi na ljudske resurse, svrstan je u tehnološki sektor poslovnog okruženja jer su specifično znanstvenici i inženjeri pretpostavka razvoja tehnološkog sektora. U uvjetima četvrte znanstvenotehnološke revolucije u kojoj temeljni subjekt postaje znanstvenik, a proizvodni proces se pretvara u znanstveni proces (Sundać i Pulić, 2001, str. 12), za očekivati je da će se u budućnosti zapravo tehnološki sektor poslovnog okruženja transformirati u znanstveni. Znanstvena proizvodnja ne smatra se samo materijalnom proizvodnjom, nego je ona prvenstveno produkcija novih ljudi (Sundać, 1992, str. 57). Zaostajanje Hrvatske u odnosu na vodećeg iznosi 22% te se smatra da bi se ulaganjem u sustav povezanosti tehnološki intenzivnih poduzeća i

institucija obrazovanja za tehnološki i znanstveno intenzivna zanimanja (stipendije, stručne prakse) povećala raspoloživost znanstvenika i inženjera.

Već je u sklopu više mjera i preporuka naglašavana važnost novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Čini se primjerenim još istaknuti u sklopu mjera unaprjeđenja tehnološkog sektora poslovnog okruženja važnost Interneta i njegove široke primjene kako u gospodarstvu tako i u svim segmentima društvenog života i rada pojedinca. Nove IC tehnologije i Internet potiču efikasnost, inovativnost, informiranost tržišnih subjekata, time direktno utječu na konkurentnost nacionalnog gospodarstva. Stoga se preporučuje da se čim prije omogući širokopojasni bežični pristup Internetu na području cijele zemlje, nastavi s liberalizacijom ICT tržišta što će utjecati na daljnje snižavanje cijena. Naročito je važno poticati projekte koji će rezultirati sveopćim korištenjem Interneta. Najveću prepreku većem korištenju ICT-a u gospodarstvu ali i javnoj upravi predstavljaju nedostatne vještine starijih zaposlenika. Stoga se preporučuje kontinuirano uključivanje djelatnika, ali i trenutno neaktivnih stanovnika i ljudi starije dobi u programe cjeloživotnog obrazovanja u podizanju kompetencija za primjenu ICT. Takvi programi trebaju biti za poduzeća porezno poticani (olakšice), a za javnu upravu obavezni, a za neaktivno stanovništvo besplatni ili subvencionirani. Produkti vezani uz ICT kao što su softver, baze podataka trebaju biti porezno opterećeni kao knjige, tj. manjom ili nultom stopom PDV-a. Prioritet treba biti i razvoj elektroničkog poslovanja. Mjere koje će to omogućiti su primjerice uklanjanje ograničenja za elektronsko poslovanje među poduzećima, te uspostavljanje elektroničkog sustava izvješćivanja, radi brže, lakše i jeftinije komunikacije između poduzeća i državnih institucija. Treba ići i korak dalje te poduzeća koja takvu e-komunikaciju uspješno primjenjuju, poticati nižim troškovima za korištenje javnih usluga elektroničkim modalitetima. Informatizacija javne uprave treba se dosljedno provesti u svim segmentima od već spomenutog sudstva, zdravstva i socijalne skrbi, sustava gradskih uprava, lokalnih uprava i samouprava, dakle kako na nacionalnoj razini, tako i na regionalnoj i lokalnoj razini.

Zaključno se može reći da je područje mjera za poticanje razvoja poslovnog okruženja izuzetno ekstenzivno. Ključnu ulogu u osmišljavanju i provođenju mjera ima kvalitetna sprega između države, poslovne i akademske zajednice. Sinergija i multiplikativni efekti koji se u sprezi ta tri ključna aktera mogu ostvariti ostaju za sada nedovoljno realizirani resurs hrvatskoga gospodarstva i društva općenito.



### 7.3. MOGUĆNOSTI ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA MEĐUODNOSA POSLOVNOG OKRUŽENJA I PODUZEĆA

Empirijsko istraživanje interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem provedeno u ovoj disertaciji ima i određena ograničenja iz kojih proizlaze mogućnosti za daljnja istraživanja.

Ovo istraživanje provedeno je na geografski ograničenom području - Primorsko goranskoj županiji - što ograničava generalizaciju rezultata koji su iz njega proizašli. Stoga bi korisno bilo provesti istraživanje na subjektima iz cijele Hrvatske te ujedno detektirati razlike između Primorsko-goranske županije i nacionalnog gospodarstva.

Za potvrđivanje kauzalnosti veza utvrđenih ovim istraživanjem između fenomena poslovnog okruženja, motrenja i uspješnosti poduzeća nužno je provesti longitudinalno istraživanje. Kauzalnost se, naime, u ekonomskim istraživanjima može dokazati samo višegodišnjim proučavanjem istih fenomena (budući da je eksperiment u ekonomiji nemoguć zbog nemogućnosti održavanja pretpostavke *ceteris paribus*).

Primjena metode anketiranja upitnicima poslanim poštom ima značajna ograničenja u odnosu na metodu dubinskog intervjua. Razgovorom s ispitanicima fenomeni i odnosi među njima mogu se detaljnije istražiti, a time i bolje objasniti. No s druge strane postoji problem pristranosti osobe koja intervjuira, koji se kod anketiranja ne pojavljuje. Anketa je manje troškovno zahtjevna, praktična metoda, koja omogućava anonimnost ispitanika. Stoga se priklonilo metodi ankete.

Prikupljeni odgovori o svim varijablama od jednog ispitanika mogu prouzročiti tzv. grešku iste metode (eng. common method bias). To znači da pretpostavlja li ispitanik kakvi se odnosi među varijablama očekuju dokazati, prilagođava svoje odgovore hipotezi istraživanja (Doty et al., 1993, str. 1240). No s obzirom na relativnu kompleksnost operacionalizacije varijabla te hipotezu s moderatorskim efektom jedne varijable na odnos druge dvije, nije vjerojatno da su ispitanici u ovom istraživanju mogli strukturirati odgovore. Stoga se čini da rezultati koji potvrđuju hipoteze nisu prouzročeni greškom iste metode.

U budućim se istraživanjima postavlja kao mogućnost multidimenzionalnost atributa dinamičnosti ispitivati kroz dimenzije učestalosti i frekvencija promjena, što

je u ovom radu bilo objedinjeno u jednu dimenziju, koja je empirijski potvrđena. Druga ispitivana dimenzija - predvidivost promjena - nije dobila potvrdu. Stoga se preporuča na novi način utemeljiti dinamičnost kao dvodimenzionalni atribut poslovnog okruženja.

Atribut izdašnosti također zahtijeva dodatne empirijske potvrde. Značaj poslovnog okruženja kao resursna zavisnost dobio je jaku potvrdu, dok izdašnost kao dostupnost resursa nije.

Osobito bitan smjer budućih istraživanja neupitno predstavlja utvrđena značajna razlika između subjektivnih i objektivnih mjera uspješnosti poduzeća, što nije u suglasju s dosadašnjim istraživanjima u kojima je dokazana njihova visoka korelativnost (Dess i Robinson, 1984, Robinson i Pearce, 1988, Venkatraman i Ramanujam, 1987). Istraživanja bi trebala empirijski ispitati moguće uzroke razlika navedene u ovom radu: vremensko zaostajanje, statičnost, relativnost i lažno financijsko izvješćivanje.

Proučavanje uzroka diferencijacije strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i motrenja poslovnog okruženja s obzirom na djelatnost poduzeća, vlasništvo i veličinu poduzeća zahtijeva daljnja istraživanja. Ovim su istraživanjem utvrđene razlike, ali dodatnim istraživanjem trebaju se empirijski potvrditi eksplanacije razlika navedene u disertaciji. Dodatnu pozornost treba posvetiti stratifikaciji uzorka, tako da različite kategorijalne varijable djelatnosti, vlasništva i veličine budu zastupljene dovoljno velikim brojem jedinica analize (poduzeća). To u ovom istraživanju nije bio slučaj jer su neke kategorije bile zastupljene veoma malim poduzorkom poduzeća.

U definiranju različitih tipologija poduzeća prema stupnju interaktivnosti poduzeća s poslovnim okruženjem potrebna su daljnja istraživanja da bi se dokazala i objasnila razlika između poduzeća s reaktivnim i *ad hoc* motrenjem poslovnog okruženja. U disertaciji je hipoteza potvrđena na značajnoj razlici između poduzeća s proaktivnim i primitivnim motrenjem poslovnog okruženja.

Neočekivan rezultat predstavlja i uočena (iako granično statistički značajna) razlika između veće uspješnosti poduzeća u kojima su ispitanici bile žene, i manje uspješnosti poduzeća u kojima su ispitanici bili muškarci. Daljnja istraživanja trebala bi rasvijetliti ulogu spola glavnih donositelja odluka (koji su većinom bili ispitanici u ovom istraživanju) u funkcioniranju i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Posljednja napomena odnosi se na poduzeća koja su bila isključena iz populacije, a to su mikropoduzeća s manje od deset zaposlenih. Budući da po broju predstavljaju većinu poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji, ali i u cijeloj Hrvatskoj, te zbog njihove značajne uloge u generiranju nove zaposlenosti, valjalo bi u izdvojenom istraživanju ispitati odnos između poduzeća i poslovnog okruženja takvih gospodarskih subjekata. Komparacijom s rezultatima ovoga istraživanja bilo bi moguće utvrditi njihove specifičnosti. Pri tome treba naročito obratiti pozornost na metodološke poteškoće u istraživanju malih i srednjih poduzeća. Naime, u takvim poduzećima najčešće je vlasnik ujedno i glavni menadžer, i kao takav operativno vrlo okupirana osoba. Pokazalo se i u ovom istraživanju, da velika većina takvih poduzetnika nema nikakvog interesa biti uključeni u istraživanje. Stoga se preporučuje metoda dubinskog intervjua gdje se unaprijed usmeno dogovara razgovor s poduzetnicima. U tom slučaju veća je vjerojatnost dobivanja pristanka na sudjelovanje u istraživanju. Navedeno ograničenje vrijedi također i za ponovljena longitudinalna istraživanja kao nastavak ovog provedenog. Naime, osim iste anketne metodologije, preporuča se i barem ograničeno istraživanje na stratificiranom uzorku poduzeća koje će biti vođeno metodom dubinskog intervjua. Iako je u ovom istraživanju provedeno deset pilot intervjua, oni su bili u svrhu poboljšavanja anketne metodologije. S druge strane pretpostavlja se da bi se kroz strukturirane intervjue moglo bolje odrediti formiranje klastera poduzeća prema načinu motrenja. Kako jedan od nedostataka ovog istraživanja predstavlja upravo nemogućnost diferencijacije reaktivnog i *ad hoc* motrenja, pretpostavlja se da bi se razgovorom s ispitanicima to moglo bolje učiniti. Moguće je da bi se otkrila i nova taksonomija motrenja, proizašla kao rezultat induktivne metode, odnosno uočavanjem razlika u ponašanjima kroz proučavanje mnogo primjera, a ne deduktivno kako je bio slučaj s, iz literature prihvaćenom, i ovdje primijenjenom Jainovom taksonomijom motrenja.

Slijedom navedenog može se zaključiti da je ovim istraživanjem otvorena cijela mapa novih pitanja za koja je potrebno daljnjim istraživanjima tražiti odgovore.

## 8. ZAKLJUČAK

Suvremeni uvjeti poslovanja u 21. stoljeću obilježeni su stalnim promjenama. Ubrzani razvoj znanosti i gotovo istovremena primjena rezultata istraživanja u svakodnevnom životu čovjeka uvjetuju prilagodbu svih oblika čovjekovog djelovanja stalno novonastajućim situacijama. Poduzeće kao osnovna jedinica radnih aktivnosti ljudi isto tako je izloženo zahtjevima za neprekidnim promjenama. U takvim uvjetima događaji izvan granica poduzeća dobivaju prvorazredni značaj. Stoga je osnovna usmjerenost ove doktorske disertacije bila na proučavanje stalno nastajućih novih i intenzivnijih povezanosti između poduzeća i poslovnog okruženja u kojem djeluje.

Dinamika razvoja teorijskih pristupa poslovnom okruženju bila je iznenadna i sveobuhvatna. Sve do sredine 20. stoljeća teoretičari su se bavili proučavanjem zakonitosti unutrašnjeg funkcioniranja poduzeća. Prvo znanstveno oblikovanje misli o poduzeću temeljilo se na vrlo mehanicističkom poimanju poduzeća. Prenosila su se iskustva iz inženjerstva u poduzeće na način da su se principi rada strojeva pokušavali pretočiti u principe rada čovjeka. Rezultati su pokazali značajno povećanje produktivnosti čovjeka u izvršnim radnim procesima. Teorija je nazvana klasičnom ili racionalnom perspektivom. Poslovno okruženje nije uopće bilo predmet istraživanja. Neoklasična teorija koja je slijedila potpuno je promijenila pristup prema čovjeku kao aktivnom sudioniku u radnim i poslovnim procesima. Objašnjavala je poduzeće kao vrstu društvenog sustava, ali bez eksplicitne pažnje prema fenomenu poslovnog okruženja.

Tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća istraživači su na temelju opće teorije sistema počeli razvijati pristup poslovnom okruženju kao bitnom fenomenu u funkcioniranju poduzeća. Istraživanja zakonitosti veze poslovnog okruženja i poduzeća eksponencijalno su se množila. Svi pristupi koji se mogu podvesti pod naziv teorija poduzeća kao otvorenog sustava imaju zajedničko da stavljaju naglasak na poslovno okruženje i njegov utjecaj na poduzeće. Ono u čemu se množica pristupa razlikuje je koliki je utjecaj poslovnog okruženja na poduzeće, kao i koje su mogućnosti odgovora poduzeća na impulse iz poslovnog okruženja. Navedena razlika naziva se stupnjem determinizma u odnosu poslovnog okruženja i poduzeća. Pristupi kreću od jednog do drugog ekstrema determinizma.



Pristup populacijske ekologije polazi od pretpostavke da okruženje u potpunosti određuje poduzeće, te da poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecaja na zbivanja u okruženju. Na drugom kraju kontinuuma determinizma je pristup strateškog izbora prema kojem je poduzeće apsolutno fleksibilan i adaptibilan sustav u odnosu na utjecaj iz okruženja.

Od ostalih pristupa veliki značaj ima institucionalna ekonomska teorija koja unutar sebe ima mnogo izvedenica. Pokušava se utvrditi eksplicitne odnose i recipročne interakcije dijelova sustava međusobno, kao i interakcije dijelova s cjelinom sustava. Naročito obraćaju pažnju na institucionalno okruženje (regulatorna, normativna i kulturna dimenzija). Poduzeću stoje na raspolaganju mehanizmi upravljanja kojima se može i mora nastojati prilagoditi institucionalnom okruženju.

Teorija zavisnosti o resursima nasuprot tome naglašava one dijelove okruženja koji poduzeću služe kao izvori rijetkih resursa. U vezama koje poduzeća stvaraju s drugim subjektima – izvorima resursa nastaju, ovisno o razini zavisnosti, i različite strukture i odnosi moći, temeljeni na mehanizmu razmjene i nejednakosti koja je rezultat različitog stupnja zavisnosti pojedinog subjekta. Nadopunu ovom pristupu predstavlja teorija mreže koja ide dalje i zahvaća u formalne i neformalne veze ne samo u bliskom nego i u udaljenom okruženju poduzeća. Već spomenuta populacijska ekologija proučava dimenziju inertnosti poduzeća, kao nemogućnosti odgovora poduzeća na promjene u okruženju. Poduzeća se proučavaju isključivo kao cjelokupne populacije i zaključci o poslovnom okruženju i njegovom utjecaju se donose na temelju empirijskih istraživanja nastajanja i nestajanja dijelova ili cijelih populacija poduzeća kroz vrijeme.

Pristup strukturne kontingencije od svog nastanka ostao je najutjecajniji. Temeljni koncept je suglasje poduzeća i poslovnog okruženja koje je cilj svakom poduzeću koje želi biti uspješno. Suglasje se, međutim, može postići na više načina. Uvodi se koncept relevantnog poslovnog okruženja koje je za svako poduzeće specifično. Usredotočuje se na okruženje zadatka a zanemaruje udaljeno okruženje. Odnos između poslovnog okruženja i poduzeća je jednosmjernan i to samo prema poduzeću. Od poduzeća se traži kontinuirana prilagodba procesa i struktura prema promjenama u konkurentskom poslovnom okruženju.

Pristup koji slijedi označava se kao teorija strateškog izbora koja je od početne postavke savršene mogućnosti poduzeća da oblikuje svoje poslovno okruženje, doživjela transformaciju u teoriju ograničenog strateškog izbora. To je unaprijeđeni

koncept koji utemeljuje koevoluciju poduzeća i poslovnog okruženja, te djelomično sintetizira postavke strateškog izbora i institucionalizma. Prihvaća se i objektivitet poslovnog okruženja (naročito udaljenog) ali i subjektivna percepcija poslovnog okruženja od strane donositelja odluka. Postoji ograničena autonomnost poduzeća prema poslovnom okruženju, dopušta se i proaktivni i reaktivni aspekt donošenja odluka. Odbacuju se ekstremne pozicije determinizma i voluntarizma. Takav pristup predstavlja polaznu osnovu za istraživanja interaktivnosti odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja, te posljedičnog utjecaja na uspješnost, koje je predmet ove disertacije. Još valja napomenuti da su suvremena istraživanja eklektična, da se objedinjavaju pojedini segmenti više pristupa odjednom.

Poslovno okruženje čini sveukupnost materijalnih i društvenih čimbenika koji se direktno uzimaju u obzir pri donošenju odluka u poduzeću. To je sveobuhvatan koncept pri čijem istraživanju najveću poteškoću predstavlja mnogobrojnost snaga od kojih je sazdano. Stoga ga je neophodno dezagregirati. Temeljna distinkcija čini se između atributa i sektora poslovnog okruženja. Atributi predstavljaju uopćenu karakteristiku cjelokupnog poslovnog okruženja ili nekog njegovog dijela, a sektori su grupe sadržajnih elemenata koje su povezane jednoznačnim nadpojmom. Nakon proučavanja ekstenzivne literature o atributima, zaključuje se da je smisleno kategorizirati ih na tri dimenzije: izdašnost, kompleksnost i dinamičnost. Izdašnost se odražava kroz raspoloživost resursa u poslovnom okruženju, kompleksnost kroz broj i stupanj sličnosti među elementima koji čine poslovno okruženje, a dinamičnost najčešće kroz stupanj i frekvenciju promjena, ali i predvidivost promjena u poslovnom okruženju. Ovi atributi predstavljaju sukus većine empirijskih i teorijskih istraživanja poslovnog okruženja. Razvoj koncepta sektora uvjetovan je kompleksnošću i međupovezanošću velikog broja čimbenika iz poslovnog okruženja. Smatra se da postoje dva široka segmenta: udaljeno okruženje i okruženje zadatka. Poduzeće ulazi u izravne transakcije sa subjektima iz okruženja zadatka, i ono utječe na svakodnevno poslovanje poduzeća i ostvarivanje ciljeva poduzeća. Čine ga sektori konkurenata, kupaca i dobavljača. Udaljeno poslovno okruženje najčešće se u literaturi konceptualizira kroz četiri sektora: političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki. Akronim navedenih sektora koristi se kao ime općenitog analitičkog sredstva za proučavanje udaljenog poslovnog okruženja: PEST analiza. Udaljeno okruženje može se analizirati na više razina: poduzeće, grana djelatnosti, nacionalna ekonomija. U svakom slučaju prema razini odnosno subjektu analize

determinira se relevantno poslovno okruženje i s takvih pozicija određuju čimbenici koji će se proučavati u pojedinom sektoru poslovnog okruženja kao relevantni za partikularnu analizu. Kada se proučava okruženje zadatka granskim pristupom, s aspekta svih sudionika neke grane djelatnosti onda je od analitičke pomoći Porterov model s pet područja od interesa: potencijalni ulasci, moć kupaca, moć dobavljača, supstituti i intenzitet rivalstva u grani. Prema operativnom pristupu, a s pozicije pojedinog poduzeća analiziraju se konkretni subjekti s kojima poduzeće stupa u transakcije: konkurenti, kupci i dobavljači. Svi čimbenici u relevantnom poslovnom okruženju, a prema razini analize, kroz atribute i po sektorima, generiraju neizvjesnost poslovnog okruženja za poslovanje poduzeća. Stoga je neizvjesnost poslovnog okruženja objedinjujući logički okvir za operacionalizaciju poslovnog okruženja. Može se definirati i mjeriti na dva načina: objektivno i perceptivno. Objektivni pristup odgovara primjerice teoriji strukturne kontingencije, koja postulira poslovno okruženje kao savršeni objektivitet, kojemu se poduzeće može isključivo prilagođavati u potrazi za savršenim suglasjem («fit-om») sa svojim poslovnim okruženjem. Perceptivni pristup, pri kojem u ograničenom smislu i percepcije donositelja odluka u poduzećima kreiraju i utječu na poslovno okruženje, odgovara teoriji ograničenog strateškog izbora.

U doba suvremenog ekonomskog razvoja kada se ekonomija sve više temelji na znanju nego na tradicionalnim resursima, postaje važnije resursima upravljati nego ih posjedovati. U tom smislu i upravljanje poslovnim okruženjem postavlja se kao problem upravljanja informacijama. Ključnu ulogu pri tome imaju donositelji odluka u poduzeću koji trebaju uspješno prikupljati, interpretirati i integrirati informacije iz poslovnog okruženja u interne procese donošenja odluka. To postaje od velike važnosti za uspješnost poslovanja poduzeća. Proces analize poslovnog okruženja u poduzeću provodi se kroz nekoliko faza: motrenje, praćenje, predviđanje i procjena važnosti i utjecaja. Od primarnog značaja je proces motrenja poslovnog okruženja jer je to aktivnost pomoću koje se mjeri stupanj interaktivnosti između poduzeća i poslovnog okruženja. Proces motrenja, kao primarno kognitivan proces, koji u sebi uvijek uključuje i interpretaciju, ima utjecaj na ishode poduzeća. Iz tog razloga tretira se kao moderirajuća (pojačivač veze) varijabla između poslovnog okruženja i poduzeća. Konceptualizacija procesa motrenja objašnjena je kroz više kriterija prema kojima se mogu razlikovati načini motrenja: frekvencija, važnost, izvori i formalizacija. Frekvencija je vremenska učestalost motrenja, važnost se ogleda kroz

intenzitet (dubinu) i širinu (pokrivenost sektora) skeniranja. Izvori mogu biti interni, eksterni, formalni i neformalni. Stupanj formalizacije odnosi se na organizacijske forme procesa motrenja u poduzeću. Posljednja, zavisna varijabla koja se utemeljila kroz analizu u ovom radu je uspješnost poslovanja. Postoje različite mjere uspješnosti poslovanja koje po svojim obilježjima mogu biti: subjektivne ili objektivne, statičke ili dinamičke, apsolutne ili relativne, financijske ili nefinancijske. Istraživanjem je propitana veza nezavisnih varijabli (poslovnog okruženja i motrenja okruženja) s različitim vrstama pokazatelja uspješnosti, da bi se moglo uočiti s kojim modalitetima uspješnosti interaktivan odnos poduzeća i poslovnog okruženja ima najjaču vezu. Sustavno motrenje poslovnog okruženja je evolucijski proces koji se odvija kroz četiri faze koje slijede jedna za drugom. Unaprijeđujući sustav motrenja poslovnog okruženja poduzeće prelazi iz faze primitivnog motrenja u *ad hoc* fazu motrenja, nakon koje slijedi reaktivna i kao najrazvijenija proaktivna faza motrenja poslovnog okruženja. Poduzeća u proaktivnoj fazi provode strateško skeniranje u stalnoj potrazi za konkurentskom prednošću.

Prvo provedeno empirijsko istraživanje odnosi se na proučavanje poslovnog okruženja na razini nacionalne ekonomije. Postavljen je teorijski model na temelju PEST konceptualizacije udaljenog poslovnog okruženja. Model je operacionaliziran stvaranjem kompozitnog indeksa poslovnog okruženja. Korišteni su sekundarni podaci Svjetskog ekonomskog foruma. Izvršena je redukcija broja varijabli (čimbenika iz pojedinih sektora poslovnog okruženja) i jedinica analize (nacionalnih ekonomija) korištenjem kvalitativnih (analiza, sinteza, dedukcija) i kvantitativnih (statističkih) metoda analize. U konačnici formiran je indeks kvalitete poslovnog okruženja nacionalne ekonomije temeljem 23 indikatora (6 za političko-pravni, 5 za ekonomski, 5 za sociokulturni i 7 za tehnološki sektor) temeljem podataka za 95 nacionalnih ekonomija. Indeks se sastoji od četiri subindeksa (prema sektorima poslovnog okruženja). Robustnost i osjetljivost indeksa testirana je korištenjem tri alternativne metode ponderiranja i dvije alternativne metode agregiranja podataka. Rezultati su pokazali visoku robustnost kreiranog kompozitnog indeksa kvalitete nacionalnog poslovnog okruženja. Na rang listi 95 istraživanih nacionalnih ekonomija rezultati pokazuju da je Hrvatska na 50. mjestu po kvaliteti cjelokupnog poslovnog okruženja, na 51. mjestu po kvaliteti političko-pravnog, 64. ekonomskog, 47. sociokulturnog i 48. mjestu po kvaliteti tehnološkog sektora poslovnog okruženja. S dobivenim rezultatima indeksa poslovnog okruženja provela se regresijska analiza u



kojoj je zavisna varijabla uspješnost nacionalne ekonomije mjerena bruto domaćim proizvodom po stanovniku prema paritetu kupovne moći. Rezultati regresijske analize dokazuju značajnu pozitivnu vezu između kvalitete nacionalnog poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalne ekonomije. Dekompozicijom indeksa na sastavne dijelove – indikatore te usporednom analizom rezultata Hrvatske kroz posljednje tri godine (2004., 2005. i 2006.) analitički su obrađene glavne značajke poslovnog okruženja Hrvatske. Razvoj pojedinih sektora poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske teče relativno ravnomjerno. Jaz između kvalitete poslovnog okruženja Hrvatske i najboljih svjetskih standarda se iz godine u godinu smanjuje. Posljednji dio analize kvalitete hrvatskoga poslovnog okruženja odnosi se na usporedbu sa zemljama centralnoistočne i jugoistočne Europe. Prema većini indikatora kvaliteta poslovnog okruženja u Hrvatskoj je viša nego prosječno u zemljama jugoistočne Europe, a niža nego prosječno u zemljama centralnoistočne Europe. Političko-pravni sektor poslovnog okruženja najviše zaostaje za prosjekom zemalja centralnoistočne Europe i u istom sektoru je i najmanja prednost Hrvatske u odnosu na zemlje jugoistočne Europe.

Drugo empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 192 poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji. Anketnim upitnikom su prikupljeni podaci o percepcijama donositelja odluka o atributima sedam sektora poslovnog okruženja (konkurenti, kupci, dobavljači – okruženje zadatka i političko-pravno, ekonomsko, sociokulturno i tehnološko – udaljeno okruženje), zatim o karakteristikama procesa motrenja poslovnog okruženja, o pet subjektivnih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća i o osobnom profilu ispitanika. Objektivni podaci o tri mjere uspješnosti, zatim o djelatnosti, veličini i vlasničkoj strukturi poduzeća prikupljeni su iz podatkovne baze Hrvatske gospodarske komore. Razvijen je niz hipoteza kojima se testirala trostruka veza poslovno okruženje – motrenje poslovnog okruženja – uspješnost poslovanja poduzeća. Na temelju dobivenih rezultata nakon provedene kvantitativne analize (uz pomoć metoda deskriptivne i inferencijalne statistike) mogu se donijeti sljedeći zaključci. Diferencijacija poslovnog okruženja poduzeća na sektore je utemeljena, odnosno postoje značajne razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti među pojedinim sektorima poslovnog okruženja. Najveći utjecaj na poduzeća imaju snage iz sektora kupaca i konkurenata. Relativno novonastali tržišni uvjeti koji se ogledaju u novom pristupu kupcima i u oštrijoj konkurenciji predstavljaju najveće izvore strateške neizvjesnosti za poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji. Utjecaj iz poslovnog okruženja na poduzeća značajno je veći u

okruženju zadatka u odnosu na udaljeno poslovno okruženje. Značajno je različit utjecaj iz okruženja zadatka na poduzeća obzirom na djelatnost poduzeća. Značajno nižu razinu neizvjesnosti percipiraju poduzeća iz djelatnosti opskrbe električnom energijom, plinom i vodom i poduzeća iz djelatnosti zdravstvenih i socijalnih usluga. Razlika se iskazuje jer se radi o karakterističnim djelatnostima u kojima prevladavaju tržišne strukture nepotpune konkurencije, i često prirodnog monopola. Istovremeno najveće razine utjecaja iz okruženja zadatka percipiraju poduzeća iz djelatnosti hoteli i restorani i iz djelatnosti trgovine. To su djelatnosti u kojima prevladavaju tržišne strukture monopolističke i potpune konkurencije. Empirijski je dokazana značajnost veze između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i procesa motrenja poslovnog okruženja. Stoga poduzeća usklađuju svoje aktivnosti motrenja prema intenzitetu utjecaja poslovnog okruženja na njih. Usklađenost je potvrđena i na razini pojedinih sektora poslovnog okruženja što dokazuje racionalan pristup poduzeća pri formuliranju interaktivnog odnosa s poslovnim okruženjem. Rezultati nadalje upućuju na značajno različite razine skeniranja poslovnog okruženja zadatka prema veličini poduzeća. Mala poduzeća ulažu značajno manje napore u motrenje od velikih radi ograničenosti resursa i manje mogućnosti utjecaja na poslovno okruženje radi manje ekonomske moći koju posjeduju. Međutim, važnost skeniranja u poslovnim procesima percipiraju sva poduzeća jer je dokazana veza između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja kao mjere utjecaja okruženja na poduzeće i učestalosti donošenja odluka na temelju informacija prikupljenih iz okruženja. Što poduzeća percipiraju da poslovno okruženje na njih više utječe, to više koriste informacije o okruženju u procesu odlučivanja. Analiza diferencijacije u odnosu strateška neizvjesnost okruženja zadatka – skeniranje okruženja zadatka – oblik vlasništva rezultira empirijskim dokazima o značajno manjoj neizvjesnosti i skeniranju u državnim poduzećima u odnosu na privatna. Ograničena konkurencija koju uživaju državna poduzeća uzrokuje manje utjecaje iz poslovnog okruženja na njih, pa posljedično i manje aktivnosti državnih poduzeća prema okruženju u odnosu na privatne. Propitana je povezanost uspješnosti poslovanja poduzeća s utjecajem iz poslovnog okruženja prema poduzeću i utjecajem iz poduzeća prema poslovnom okruženju. Dokazanim moderatorskim efektom motrenja poslovnog okruženja (na primjeru proaktivnih poduzeća) na vezu između strateške neizvjesnosti okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća dokazana je temeljna hipoteza rada. Viši stupanj

interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem značajno i pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.

Temeljem dokazanih veza izgrađen je model interaktivnog odnosa poslovnog okruženja i poduzeća. Model prikazuje da kroz različite sektore, a uzrokovano atributima, za poduzeće se poslovno okruženje manifestira kao određena razina strateške neizvjesnosti. Viša strateška neizvjesnost povezana je s većom uspješnosti poslovanja poduzeća, a veza se značajno pojačava u slučaju poduzeća koja su u najvišoj, proaktivnoj evolucijskoj fazi motrenja okruženja. U suvremenim uvjetima poslovanja značajno su uspješnija ona poduzeća koja su u potrazi za promjenama, a ne ona koja reagiraju na promjene ili ih ignoriraju. Takva poduzeća i sama generiraju promjene u okruženju i koriste ih u pravilu kao prilike. U praktičnom smislu implikacija ovakvih zaključaka je da donositelji odluka u uspješnim poduzećima moraju imati razvijene vještine i znanja o procesu motrenja poslovnog okruženja, da bi bili u stanju uočiti ali i stvoriti promjene i trendove u poslovnom okruženju. Model kojim se podiže uspješnost poslovanja poduzeća mora karakterizirati uspostava dvosmjernih, partnerskih odnosa sa svim relevantnim subjektima, i to ne samo u okruženju zadatka, nego i u udaljenom okruženju, s ciljem zajedničkog stvaranja uvjeta u poslovnom okruženju. Mogućnosti daljnjih istraživanja koja bi mogla proizlaziti iz rezultata prikazanih u ovoj disertaciji odnose se prvenstveno na dokazivanje kauzalnosti empirijski utvrđenih veza. To u ovom istraživanju nije bilo moguće radi ograničenja prostorne (Primorsko-goranska županija) i vremenske (istraživanje je provedeno u jednoj godini) dimenzije. Formulaciju kauzalnog modela omogućilo bi provođenje longitudinalnog (višegodišnjeg) istraživanja na prostoru cijele Republike Hrvatske.

Rezultati provedenih istraživanja omogućili su formulaciju mjera i prijedloga za unaprjeđenje razvoja poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj. Uočeni nedostaci u kvaliteti poslovnog okruženja sustavno su interpretirani te se predlaže niz mjera za poboljšanje pozicije Hrvatske.

U području poboljšavanja kvalitete političko-pravnog sektora poslovnog okruženja u Hrvatskoj predlaže se između ostalog smanjenje poreznih opterećenja koja potiču poreznu evaziju, smanjenje opterećenja poduzetnika za izdvajanje u sustav mirovinskog i zdravstvenog osiguranja radi sprječavanja rada na «crno» i smanjenja udjela neformalnog sektora u nacionalnoj ekonomiji. Predlaže se redefiniranje uloge Sabora, ulaganje u kompetencije saborskih zastupnika i stručnih službi radi podizanja

učinkovitosti zakonodavnih tijela. Za smanjenje organiziranog kriminala predlaže se jačanje institucionalnih kapaciteta policije, carine i drugih povezanih dijelova državne administracije, ali i kontinuirano provođenje akcijskog plana borbe protiv korupcije. Za pojačanu zaštitu manjinskih dioničara predlaže se omogućavanje glasovanja poštom na glavnoj skupštini. Mjera koja se odnosi na zahvaćanje problema neefikasnosti u pravosuđu odnosi se na implementaciju metoda suvremenog javnog menadžmenta kao i podrške informacijskih tehnologija za praćenje predmeta u realnom vremenu, te evaluacija rada u pravosuđu putem ishoda radnih procesa. Predlažu se mjere edukacije i informatizacije koje će omogućiti dobivanje brzih, točnih, istinitih i transparentnih podataka iz zemljišnih knjiga. Regulacija područja intelektualnog vlasništva treba se uskladiti i dovesti na razinu razvijenih zemalja Europske unije.

Prijedlozi i mjere za podizanje kvalitete ekonomskog sektora poslovnog okruženja u Hrvatskoj odnose se prije svega na problematiku financiranja poduzeća. U tom smislu predlaže se poticanje nastajanja fondova rizičnog (venture) kapitala, njihova popularizacija kao i edukacija involviranih subjekata o prednostima takvog financiranja. Preporuča se analiza učinaka mogućeg uvođenja poreza na kapitalnu dobit kao stabilizatora tržišta kapitala, i time uklanjanja mogućeg generiranja financijske krize radi visokog stupnja dinamike na hrvatskom tržištu kapitala. U cilju smanjenja tržišne dominacije velikih grupacija predlaže donošenje pravila za okrupnjavanje čime bi se onemogućilo povećanje tržišne moći, a poticala konkurencija. Predlaže se nadalje reformirati i pojednostaviti administrativne barijere ulaska, ali i naročito reformirati procedure izlaska iz tržišta, transparentnim i jednostavnim pravilima stečaja i likvidacije poduzeća. Ključni čimbenici stvaranja novih radnih mjesta su mala i srednja poduzeća te se preporuča poticati poduzetništvo sveobuhvatnim programom mjera. Neke od takvih mjera uključuju ugrađivanje sadržaja o poduzetništvu u sve razine obrazovnih programa, razvoj i financijsko podupiranje mreže certificiranih konzultanata za pružanje intelektualnih usluga malim i srednjim poduzećima tijekom cijelog životnog ciklusa, poticanje klasterizacije financiranjem i edukacijom klaster menadžera. Konačno, donošenje i provođenje politike regionalnog razvoja nameće se kao nužnost u situaciji izuzetne ekonomske centralizacije u Hrvatskoj.

Predložene mjere razvoja kvalitete sociokulturnog sektora poslovnog okruženja odnose se na podizanje etičnosti u poslovanju. Mjere kojima će se to postići



su prevencija edukacijom i popularizacijom etičkog poslovanja, ali i poticanjem osnivanja etičkih odbora i poticanjem sankcioniranja neetičkog ponašanja u poslovanju. U javnom sektoru to se prije svega odnosi na donošenje i provođenje zakona o sukobu interesa. Drugo područje preporuka u sociokulturnom okruženju odnosi se na sektor obrazovanja kao temeljnog čimbenika podizanja kvalitete ljudskih resursa. Preporuča se kroz financijske poticaje (porezne olakšice, kreditiranje, subvencioniranje) doprinijeti uključivanju značajnog dijela radno sposobne populacije u programe cjeloživotnog obrazovanja. Naročito je to potrebno za stručnjake uključene u proces obrazovanja, za koje je to potrebno uvesti kao radnu obavezu. Predlaže se podizanje digniteta nastavničke profesije kroz povećanje primanja, te se slijedom toga predlaže povećanje izdvajanja za obrazovanje iz proračuna. Povećanjem izdvajanja omogućilo bi se i podizanje infrastrukturne kvalitete u obrazovanju, naročito u pogledu suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Prilagodba obrazovnog sektora tržištu rada treba se poticati mjerama koje se odnose na osiguranje kvalitete u obrazovnim institucijama, kao što su interne i eksterne evaluacije, te nagrađivanje izvrsnosti, a sankcioniranje niže kvalitete putem smanjenja upisnih kvota.

U području tehnološkog sektora poslovnog okruženja a u smislu podizanja inovativnih sposobnosti hrvatskog gospodarstva predlažu se mjere poticanja programa suradnje između istraživačkih institucija i poduzeća kroz zajednička istraživanja ali i kroz stipendiranja i stručne prakse. U energetskom sektoru preporuča se uvođenje poticaja za korištenje obnovljivih izvora energije. Budući da su informacijsko-komunikacijske tehnologije čimbenik koji bitno utječe na razinu konkurentnosti predlaže se omogućiti svima u zemlji dostupnost širokopojasnog, bežičnog Interneta. S tim u vezi je i neriješeno pitanje vlasništva nad distributivnom telekomunikacijskom kanalizacijom što ograničava konkurenciju u sektoru pružanja pristupa Internetu. Preporuča se da se DTK mreža prepusti u vlasništvo gradovima i općinama po čijem teritoriju prolaze. To bi značilo pojačanu konkurenciju u sektoru, snižavanje cijena usluga i pozitivan efekt na razvoj IC tehnologija, a time i cjelokupnog nacionalnog gospodarstva.

Jedna generalna mjera koja se može primijeniti u gotovo svim slučajevima odnosi se na povećanje ulaganja u intelektualni kapital na svim institucionalnim razinama koje sudjeluju u kreiranju uvjeta u poslovnom okruženju. Državna intervencija u Hrvatskoj obilježena je relativno velikim infrastrukturnim, kapitalnim,

realnim investicijama. U budućuće bi se omjer ulaganja u fizički kapital i intelektualni kapital trebao značajno izmijeniti u korist intelektualnog kapitala. Tu se ne misli na zanemarivanje kapitalnih investicija nego na traženje optimalne ravnoteže između ova dva alternativna ulaganja. Ulaganje u kompetencije ljudi predstavlja unaprjeđenje spoznajne razine ljudi u nacionalnoj ekonomiji, što će u budućuće morati predstavljati osnovni izvor konkurentskih prednosti u ekonomiji i društvu temeljenom na znanju.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
2. Aldrich, H. E. (1979). *Organizations & environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
3. Broadman, H. G., Anderson, J., Claessens, C. A., Ryterman, R., Slavova, S., Vagliasindi, M. et al. (2004). *Building market institutions in South Eastern Europe: Comparative prospects for investment and private sector development*. Washington: The World Bank.
4. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Ljubić, F., Mencer, I. et al. (1997). *Strategijski management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Demsetz, H. (1997). *The economics of the business firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
7. Eggertsson, T. (1994). *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992). *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill, Inc.
9. Fulgosi, A. (1988). *Faktorska analiza*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. St. Paul: West Publishing Company.
11. International Institute for Management Development. (2006). *IMD World competitiveness yearbook*. Lausanne: IMD.
12. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Homewood: Irwin.
13. Lopez-Claros, A., Porter, M. E., Sala-i-Martin, X., Schwab, K. (2006). *The global competitiveness report 2006-2007: Creating an improved business environment*. Geneva: World Economic Forum.
14. Macmillan, H., Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
15. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
16. Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1997). *Strategic management: formulation, implementation, and control, 6. izdanje*. Chicago: Irwin.
17. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
18. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
20. Porter Michael E. et al. (2005). *The Global Competitiveness Report 2004-2005*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
21. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S. (2006). *Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

22. Sundać, D. (1992). *Prilozi za novu ekonomsku znanost*. Rijeka: Verzal.
23. Sundać, D., Dujanić, M., Zrilić N. (1997). *Fleksibilnost i adaptibilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*. Rijeka: I.B.C.C.
24. Sundać, D., Nikolovska, N. (2001). *Scenarij za ekonomski slom zemalja u tranziciji*. Rijeka: I.B.C.C.
25. Sundać, D., Nikolovska, N. (2002). *Globalization and economic downfall of countries in transition*. Skopje: Magor.
26. Sundać, D., Pulić, A. (2001). *Intelektualni kapital*. Rijeka: I.B.C.C.
27. Sundać, D., Rupnik, V. (2005). *Dominacija kapitala = klopka čovječanstvu*. Rijeka: I.B.C.C.
28. Šošić, I. (2004). *Primijenjena statistika*. Zagreb: Školska knjiga.
29. Terberger, E. (1994). *Neo-institutionalistische Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.
30. Wright, P., Pringle, C. D., Kroll, M. J. (1992). *Strategic management*. Boston: Allyn and Bacon.

### **Poglavlja u knjigama:**

31. Aralica, Z., Bačić, K. (2004). Ocjena hrvatskoga inovacijskog potencijala. U Ott, K. (ur.) *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: ususret izazovima pregovora*, 127-156, Zagreb: Institut za javne financije, Zaklada Friedrich Ebert, [dostupno na: [http://www.ijf.hr/Eu3/aralic\\_bacic.pdf](http://www.ijf.hr/Eu3/aralic_bacic.pdf)] (29.09.2007.)
32. Belullo, A., Blažević, S. (2007). Stupanj konvergencije među europskim zemljama. U Bušelić, M. et al. (ur.). *Znanje i konkurentnost*, 113-135. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković».
33. Brkić, L. (2002). Transfer tehnologije i ograničenja nove svjetske ekonomije. U Sundać, D. (ur.). *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, 49-58. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
34. Dujanić, M. (1991). Povijest organizacijske teorije. U Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., *Organizacijska teorija*, 30-95. Zagreb: Informator.
35. Hart, O. (1995). An economist's perspective on the theory of the firm. U O. E. Williamson (ur.), *Organization theory*, 154-171. New York: Oxford University Press.
36. Kapp, W. K. (1988). The nature and significance of institutional economics. U W. J. Samuels (ur.), *Institutional economics I*, 68-91. Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.
37. Karaman Aksentijević, N., Denona Bogović, N. (2001). Industrijska politika u koncepciji regionalnog gospodarskog razvitka Hrvatske. U Sundać, D. (ur.). *Kakav regionalni razvitak treba Hrvatskoj*, 65-80. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
38. Nohria, N., Gulati, R. (1994). Firms and their environments. U N. J. Smelser, R. Swedberg (ur.), *The Handbook of Economic Sociology*, 529-555. Princeton: Princeton University Press.



39. Perić, J., Čišić, D., Komadina, P. (2004). Transaction costs in digital economy. U Čišić, D. et al. (ur.). *Digital economy – 1st e-business Aladin*, 59-62. Rijeka: MIPRO HU.
40. Samuels, W. J. (1988). Introduction. U W. J. Samuels (ur.), *Institutional Economics I*, 1-5. Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.
41. Sundać, D., Fatur, I. (2007). Upravljanje znanjem – izazov suvremenih poduzeća. U Bušelić, M. et al. (ur.). *Znanje i konkurentnost*, 253-268. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković».
42. Williamson, O. E. (1995). Transaction cost economics and organization theory. U O. E. Williamson (ur.), *Organization theory*, 207-256. New York: Oxford University Press.
43. Witte, E. E. (1988). Institutional economics as seen by an institutional economist. U W. J. Samuels (ur.), *Institutional economics I*, 28-37. Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.

### **Radovi u časopisima:**

44. Albright, K. S. (2004). Environmental scanning: radar for success. *Information Management Journal*, **38**(3), 38-45.
45. Alchian, A. A., Woodward, S. (1988). The firm is dead; long live the firm. *Journal of Economic Literature*, **26**(1), 65-79.
46. Aldrich, H. E., Martinez, M. A. (2001). Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, **25**(4), 41-56.
47. Alexandrova, M. (2004). Entrepreneurship in a transition economy: the impact of environment on entrepreneurial orientation. *Problems and Perspectives in Management*, **2**(2), 140-148.
48. Aljinović Barać, Ž., Klepo, T. (2006). Features of accounts manipulations in Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, **24**(2), 273-290.
49. Analoui, F., Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, **21**(4), 290-305.
50. Anderson, P., Tushman, M. L. (2001). Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity. *Industrial and Corporate Change*, **10**(3), 675-711.
51. Audretsch, D. B., Thurik, R. A. (2001). What's new about the New Economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial Economies. *Industrial and Corporate Change*, **10**(1), 267-315.
52. Auster, E., Choo, C. W. (1994). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, **30**(5), 607-618.
53. Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, **38**(1), 27-47.

54. Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., Teel, J. E. (1989). Measurement of consumer susceptibility to interpersonal influence. *Journal of Consumer Research*, **15**(4), 473-481.
55. Benczúr, D. (2005). Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies? *Information Research*, **11**(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/11-1/paper241.html>] (19.03.2007.)
56. Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., Barringer, B. R. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, **20**(2), 201-262.
57. Bobek, V., Korez Vide, R. (2005). The signification and the feasibility of measuring globalization of economy. *Industrial Management & Data Systems*, **105**(5), 596-612.
58. Bourgeois L.J. III (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, **5**(1), 25-39.
59. Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, **7**(3), 15-21.
60. Boyd, B. K., Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, **18**(2), 204-226.
61. Boyd, B. K., Fulk, J. (1996). Executive scanning and perceiving uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, **22**(1), 1-21.
62. Boynton, A. C., Gales, L. M., Blackburn, R. S. (1993). Managerial search activity: the impact of perceived role uncertainty and role threat. *Journal of Management*, **19**(4), 725-747.
63. Bratić, V. (2004). Uloga parlamenta u proračunskom procesu: primjer Hrvatskog sabora. *Financijska teorija i praksa*, **28**(1), 7-23.
64. Buble, M., Pučko, D., Pavić, I., Dulčić, Ž., Lahovnik, M., Alfirević, N. et al. (2003). Successful competitive strategies of large Croatian and Slovenian enterprises. *Management*, **8**(1), 1-112.
65. Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G., van der Heijden, K. (2006). The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management & Organization*, **36**(3), str. 50-76.
66. Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, **23**(4), 604-632.
67. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, **7**(5), 437-458.
68. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, **6**(1), 2-22.
69. Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, **18**(1), 43 – 76.
70. Cho, D. (1998). From national competitiveness to bloc and global competitiveness. *Competitiveness Review*, **8**(1), 11-23.
71. Choo, C. W. (1999). The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, **25**(3), 21-24.

[dostupno na: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/> ]  
(05.04.2007.)

72. Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>] (17.03.2005.)
73. Coase, R. H. (1992). The institutional structure of production. *American Economic Review*, 82(4), 713-719.
74. Correia, Z., Wilson, T. D. (2001). Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, 7(1), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/2-4/paper21.html>] (19.03.2007.)
75. Correia, Z., Wilson, T. D. (1997). Scanning the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*, 2(4), [dostupno na: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper121.html>] (19.03.2007.)
76. Costa, J. (1995). An empirically-based review of the concept of environmental scanning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 4-9.
77. Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
78. Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
79. Davies, H., Walters, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-365.
80. Davis, G. F., Marquis, C. (2005) Prospects of organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332-343.
81. Day, G. S., Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
82. Desarbo, W. S., di Benedetto, C. A., Song, M., Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
83. Dess, G. G., Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
84. Dess, G. G., Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1990). Industry effects and strategic management research. *Journal of Management*, 16(1), 7-27.
85. Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-33.
86. Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. (1991). Conceptualizing and measuring organizational environments: a critique and suggestions. *Journal of Management*, 17(4), 701-710.
87. Dess, G. G., Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

88. Dollinger, M. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, **27**(2), 351-368.
89. Doty, D. H., Glick, W. H., Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, **36**(6), 1196-1250
90. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, **17**(3), 313-327.
91. Ebrahimi, B. P. (2000). Perceived strategic uncertainty and environmental scanning behavior of Hong Kong Chinese executives. *Journal of Business Research*, **49**(1), 67-77.
92. Eggertsson, T. (2000). Neoinstitucionalna ekonomija. *Financijska teorija i praksa*, **24**(1), 145-157.
93. Elenkov, D. S. (1997). Environmental scanning systems and performance: an empirical study of Russian companies. *Journal of Management*, **16**(2), 111-124.
94. Elenkov, D. S. (1997a). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, **18**(4), 287-302.
95. Ellis, S., Almor, T., Shenkar, O. (2002). Structural contingency revisited: Toward a dynamic system model. *Emergence*, **4**(4), 51-85.
96. Ensign, P. C. (2001). The concept of fit in organizational research. *International Journal of Organisation Theory & Behaviour*, **4**(3-4), 287-306.
97. Enste, H. (2003). Gospodarstvo u sjeni i institucionalne promjene u tranzicijskim zemljama. *Financijska teorija i praksa*, **27**(1), 83-112.
98. Fahey, L., King, W. R. (1977). Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, **20**(4), 61-71.
99. Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, **11**(1), 57-78.
100. de la luz Fernández-Alles, M., Valle-Cabrera, R. (2006) Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, **19**(4), 503-517.
101. Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management Decision*, **41**(4), 318-326.
102. Garg, V. K., Walters, B. A., Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, **24**(8), 725-744.
103. Geletkanycz, M. A., Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, **42**(4), 654-681.
104. Gerloff, E. A., Muir, N. K., Bodensteiner, W. D. (1991) Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, **17**(4), 749-768.
105. Goedegebuure, R., van Tulder, R. (2004). National competitiveness as a portfolio assessing past and future comparative and competitive advantages of



- countries: The case of the European Union. *Problems and Perspectives in Management*, **2**(4), 5-29.
106. Hambrick, D. C. (1981a). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, **26**(2), 253-276.
  107. Hambrick, D. C. (1981b). Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. *Journal of Management Studies*, **18**(3), 299-320.
  108. Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, **3**(2), 159-174.
  109. Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, **14**(6), 401-418.
  110. Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984) Upper echelons: the organisation as a reflection of its top executives. *Academy of Management Review*, **9**(2), 193-206.
  111. Hannan, M. T. (2005). Ecologies of organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspectives*, **19**(1), 51-70.
  112. Hannan, M. T., Freeman J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, **82**: 929-964.
  113. Harrigan, K. R. (1983). Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, **8**(3), 398-405.
  114. Hitt, M. A., Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, **12**(5), 327-352.
  115. Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, **13**(4), 485-502.
  116. Hough, J. R., White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, **42**(6), 781-793.
  117. Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, **30**: 336-349.
  118. Huffman, B. J. (2004). Why environmental scanning works except when you need it. *Business Horizons*, **47**(3), 39-48.
  119. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., de Porras, D. A. (1987). Strategy formulation process: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty level by managerial level. *Strategic Management Journal*, **8**(5), 469-485.
  120. Jain, S. C. (1984). Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*, **17**(2), str. 117-128.
  121. Jogaratnam, G., Law, R. (2006). Environmental scanning and information source utilization: exploring the behavior of Hong Kong hotel and tourism executives. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, **30**(2), 170-190.
  122. Karaman Aksentijević, N. (1998). Razvojna orijentacija Hrvatske u uvjetima globalizacije. *Ekonomika istraživanja*, **11**(1-2), 13-22.
  123. Karaman Aksentijević, N., Denona Bogović, N. (2003). Economic inequality and the influence of salaries on income inequality in the Republic of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, **21**(1), 37-51.

124. Karaman Aksentijević, N., Denona Bogović, N., Ježić, Z. (2006). Education, poverty and income inequality in the Republic of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, **24**(1), 19-37.
125. Kreiser, P., Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, **40**(9), 895-905.
126. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, **73**(2), 28-44.
127. Kuivalainen, O., Sundquist, S., Puumalainen, K., Cadogan, J. W. (2004) The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge firms different?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, **21**(1), 35-50.
128. Kumar, K., Subramanian, R. (1998). Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance. *Journal of Applied Business Research*, **14**(1), 107-124.
129. Kurdle, R. T. (1996). Three perspectives on competitiveness: An introduction to 'Made in America'. *The International Executive*, **38**(4), 403-429.
130. Lall, S. (2001). Competitiveness indices and developing countries: An economic evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, **29**(9), 1501-1525.
131. Lauzen, M. M. (1995). Toward a model of environmental scanning. *Journal of Public Relations Research*, **7**(3), 187-203.
132. Lovrinčević, Ž., Marić, Z., Mikulić, D. (2006). Maastricht criteria and the inclusion of underground economy – the case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, **9**(1), 69-106.
133. Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Nikšić-Paulić, B. (2002). Pristup službene statistike procjeni neslužbenog gospodarstva. *Financijska teorija i praksa*, **26**(1), 83-116.
134. Lozada, H. R., Calantone, R. J. (1996). Scanning behavior and environmental variation in the formulation of strategic responses to change. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, **11**(1), 17-41.
135. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy fo Management Review*, **21**(1), 135-172.
136. Luo, Y., Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, **22**(2), 141-155.
137. Madžarević-Šujster, S. (2002). Procjena porezne evazije u Hrvatskoj. *Financijska teorija i praksa*, **26**(1), 117-144.
138. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R. (2000). Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia. *Academy fo Management Journal*, **43**(3), 403-427.
139. Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *American Economic Review*, **20** (1), 156-176.
140. McCabe, D. L. (1990). The assessment of perceived environmental uncertainty and economic performance. *Human Relations*, **43**(12), 1203-1218.
141. McDonald, M. L., Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, **48**(1), 1-32.

142. McGee, J. E., Sawyerr, O. O. (2003). Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, **41**(4), 385-401.
143. McLarney, C. (2001). Strategic planning-effectiveness-environment linkage: a case study. *Management Decision*, **39**(10), 809-817.
144. McClelland, G. H., Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychology Bulletin*, **114**(2), 376-390.
145. McMillan, J., Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *Journal of Economic Perspectives*, **16**(3), 153-170.
146. McNamara, G., Luce, R. A., Thompson, G. H. (2002). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*, **23**(2), 153-170.
147. McQuarrie, F. A. E. (2005). How the past is present(ed): A comparison of information on the Hawthorne studies in Canadian management and organizational behavior textbooks. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, **22**(3), 230-242.
148. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy: a model and a test. *Journal of Marketing*, **63**(2), 18-40.
149. Miller, D., Friesen, P. H. (1977). Strategy-making in context: ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, **14**(3), 253-280.
150. Miller, C. C., Burke, L. M., Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, **19**(1), 39-58.
151. Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, **12**(1), 133-143.
152. Milliken, F. J. (1990). Perceiving an interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, **33**(1), 42-63.
153. Neill, S., Rose, G. M. (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, **59**(1), 1-10.
154. Newgren, K. E., Rasher, A. A., LaRoe, M. E. (1984). An empirical investigation of the relationship between environmental assessment and corporate performance. *Academy of Management Proceedings*, 352-356.
155. Ngamkroekjoti, C., Johri, L. M. (2003). Coping with hypercompetition in the financial services industry in Thailand: environmental scanning practices of leaders and followers. *International Journal of Bank Marketing*, **21**(6/7), 359-368.
156. Ognjenović, Đ. (2007). Neiskorištena opcija. *Banka*, **15**(8), 37-38.
157. Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, **16**(1), 145-179.
158. Parker, L. D., Lewis N. R. (1995). Classical management control in contemporary management and accounting: the persistence of Taylor an Fayol's world. *Accounting, Business and Financial History*, **5**(2), 211-235.

159. Parsons, T. (1956a). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I. *Administrative Science Quarterly*, **1**(1), 63-85.
160. Parsons, T. (1956b). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - II. *Administrative Science Quarterly*, **1**(2), 225-239.
161. Perić, J., Marković, S. (2001). Accession to the EU and capital inflow – Experience for Croatia. *Ekonomski pregled*, **52**(3-4), 459-473.
162. Peukert, H. (2004). Max Weber: Precursor of economic sociology and heterodox economics. *The American Journal of Economics and Sociology*, **63**(5), 987-1020.
163. Phillips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, **18**(4), 395-415.
164. Price, D. A., Bohner, C. (2007). Taking scorecards beyond theory. *Bank Accounting & Finance*, **20**(3), 29-32.
165. Račić, D., Cvijanović, V. (2006). Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: primjer javnih dioničkih društava. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, **4**(1), 205-216.
166. Robinson, R. B., Pearce, J. A. (1988). Planned pattern of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, **9**(1), 43-60.
167. Sawyerr, O. O. (1993). Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis. *Strategic Management Journal*, **14**(4), 287-299.
168. Sawyerr, O. O., Ebrahimi, B. P., Luk, V. W. M. (2003). Environment, executive information search activities, and firm performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, **3**(1), 67-92.
169. Sawyerr, O. O., Ebrahimi, B. P., Thibodeaux, M. S. (2000). Executive environmental scanning, information source utilisation, and firm performance: the case of Nigeria. *Journal of Applied Management Studies*, **9**(1), 95-115.
170. Saxby, C. L., Parker, K. R., Nitse, P. S., Dishman, P. L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, **20**(1), 28-34.
171. Schlegelmilch, B. B., Robertson, D. C. (1995). The influence of country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S. and Europe. *Journal of International Business Studies*, **26**(4), 859-881.
172. Scott, R. W. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, **30** (1), 1-21.
173. Sharfman, M. P., Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, **17**(4), 681-700.
174. Shaurette, D. J. (2006). Corporate Performance Management: A discipline, not a device. *ABA Banking Journal*, **98**(11), 76-77.
175. Shipchandler, Z. E., Terpstra, V., Shaheen, D. (1994). A study of marketing strategies of European and Japanese firms manufacturing in the U.S. *International Business Review*, **3**(3), 181-199.



176. Silva, S. T., Teixeira, A. A. C., Silva, M. R. (2005). Economics of the firm and economic growth: A hybrid theoretical framework of analysis. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, **2**(3), 255-274.
177. Subramanian, R., Fernandes, N., Harper, E. (1993). Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*, **33**(3), 271-286.
178. Suh, W. S., Key, S. K., Munchus, G. (2004). Scanning behavior and strategic uncertainty: Proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, **42**(8), 1001-1017.
179. Sutcliffe, K. M., Huber, G. P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, **19**(8), 793-807.
180. Sutcliffe, K. M., Weber K. (2003). The high cost of accurate knowledge. *Harvard Business Review*, **81**(5), 74-82.
181. Tan, J. (2002) Impact of ownership type on environment-strategy linkage and performance: evidence from a transition economy. *Journal of Management Studies*, **39**(3), 333-354.
182. Tan, J., Litschert, R. J. (1994) Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, **15**(1), 1-20.
183. Temtime, Z. T. (2004). Linking environmental scanning to total quality management through business planning. *Journal of Management Development*, **23**(3), 219-233.
184. Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organisational performance: linkage among scanning, interpretation, action outcomes. *Academy of Management Journal*, **36**(2), 239-270.
185. Thompson, E. R. (2004a). National competitiveness: A question of cost conditions or institutional circumstances? *British Journal of Management*, **15**: 197-218.
186. Tosi Jr., H. L., Slocum Jr., J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, **10**(1), 9-26.
187. Ventkatraman, N., Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, **13**(1), 109-122.
188. Walters, B. A., Jiang, J. J., Klein, G. (2003). Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies. *Information & Management*, **40**(6), 487-495.
189. Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., Sum, C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, **13**(2), 99-115.
190. West, J. J. (1990). Strategy, environmental scanning and firm performance: an integration of content and process in the foodservice industry. *Hospitality Education and Research Journal*, **14**(1), 87-100.
191. Xu, X. M., Kaye, R. G., Duan, Y. (2003). UK executives' vision on business environment for information scanning: a cross industry study. *Information & Management*, **40**(5), 381-389.

192. Yasai-Ardekani, M., Nystrom, P. C. (1996). Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. *Management Science*, **42**(2), 187-204.
193. Yunggar, M. (2005). Environment scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. *The Journal fo American Academy of Business*, **6**(2), 324-331.
194. Zahra, S. A. (1999). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, **13**(1), 36-42.
195. Zahra, S. A., Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, **15**(5/6), 469-492.
196. Zahra, S., Neubaum, D. O., Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, **22**(1), 25-46.
197. Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., Zeithaml, C. P. (1988). The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, **22**(7), 37-64.
198. Županov, J. (1998). Business Ethics in the Croatian Economy. *Management*, **3**(2). [dostupno na: <http://www.efst.hr/management/vol3no2.html>] (15.09.2007.)

### Ostali izvori:

199. Badun, M. (2002). Zaštita prava manjinskih dioničara i tržište vrijednosnih papira u Hrvatskoj. U Ahec-Šonje, A. et al. (ur.). Zbornik radova s 1. konferencije Ekonomije moderne: *Odnos države i tržišta na putu integracije Hrvatske u svjetske gospodarske tokove* (101-116). Zagreb: Friedrich Naumann Stiftung.
200. e-NOVOSTI EIZ-a, 2007, 3.
201. Commission Recommendation 2003/361/EC, *Official Journal of the European Union*, 2003, 124.
202. EBRD, World Bank (2002). *Business environment and enterprise performance survey* (BEEPS2). London, Washington. [dostupno na: <http://info.worldbank.org/governance/beeps2002>] (15.09.2007.)
203. Europska komisija, Vijeće Europe (2005). *Izvešće o stanju organiziranog i gospodarskog kriminala u jugoistočnoj Europi*. Strasbourg: Vijeće Europe.
204. Freudenberg, M. (2003). Composite indicators of country performance: A critical assessment. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2003/16, [dostupno na: <http://www.oecd.org>] (23.07.2007.)
205. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske (2007). *Nacionalni program mjera za uvođenje obveznoga srednjoškolskoga obrazovanja*. [dostupno na: <http://public.mzos.hr>] (25.09.2007.)
206. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., Giovannini, E. (2005) Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. *OECD Statistics Working Paper*, 2005/3, [dostupno na: <http://www.oecd.org>] (23.07.2007.)
207. Ott, K. (2002). The underground economy in Croatia. *Occasional Paper Series*, Occasional Paper 12. [dostupno na: <http://www.ijf.hr/OPS/12.pdf>] (10.09.2007.)

208. Rutkowski, J. (2006). Labor market developments during economic transition. *World Bank Policy Research Working Papers*. Working Paper 3894. [dostupno na: <http://econ.worldbank.org>] (10.09.2007.)
209. Sutcliffe, K. M., Weber K. (2005). Executive information search, perceptual accuracy and firm performance, [dostupno na: [http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/s05\\_docs/accompanying%20papers/sutcliffe%20mit%20talk.doc](http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/s05_docs/accompanying%20papers/sutcliffe%20mit%20talk.doc)] (15.03.2005.)
210. Škalamera-Alilović, D. (2001). *Institucionalni pristup u ekonomskoj teoriji/magistarski rad*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
211. United Nations Population Fund. (2003). *State of World Population 2003*. New York: UNFPA. [dostupno na: [http://www.unfpa.org/swp/2003/presskit/pdf/indicators\\_eng.pdf](http://www.unfpa.org/swp/2003/presskit/pdf/indicators_eng.pdf)] (14.08.2007.)
212. Wacziarg, R., Horn Welch, K. (2003). Trade liberalization and growth: new evidence, *NBER Working Paper Series*, Working Paper 10152. [dostupno na: <http://www.nber.org/papers/w10152>] (10.09.2007.)
213. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, 2002, 29.
214. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 2005, 146.
215. [www.bankamagazine.hr](http://www.bankamagazine.hr)
216. [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr)
217. [www.mmtpr.hr](http://www.mmtpr.hr)
218. [www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)

## POPIS TABLICA

| Broj tablice | Naziv tablice  | Stranica |
|--------------|--|----------|
| Tablica 1    | Atributi poslovnog okruženja   | 47       |
| Tablica 2    | Tri pogleda na poslovno okruženje  | 75       |
| Tablica 3    | Mjerenje poslovnog okruženja: Ograničenja pristupa   | 76       |
| Tablica 4    | Usporedba definicija sastavnica PNO  | 80       |
| Tablica 5    | Evolutivni modeli mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća   | 119      |
| Tablica 6    | Tranzicija u fokusu i načinu mjerenja uspješnosti poduzeća   | 120      |
| Tablica 7    | Faze u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja  | 123      |
| Tablica 8    | Cronbach alfa koeficijenti po sektorima poslovnog okruženja  | 142      |
| Tablica 9    | Nezavisne varijable poslovnog okruženja  | 143      |
| Tablica 10   | Spearmanove rang korelacije različitih metoda izračuna indeksa poslovnog okruženja                         | 148      |
| Tablica 11   | Indeks poslovnog okruženja   | 149      |
| Tablica 12   | Subindeksi pojedinih sektora poslovnog okruženja   | 152      |
| Tablica 13   | Rezultati regresijske analize povezanosti kvalitete poslovnog okruženja i uspješnosti nacionalne ekonomije | 155      |
| Tablica 14   | Regresijski rezultati prema skupinama zemalja  | 159      |
| Tablica 15   | Političko-pravni sektor poslovnog okruženja Hrvatske   | 163      |
| Tablica 16   | Ekonomski sektor poslovnog okruženja Hrvatske  | 164      |
| Tablica 17   | Sociokulturni sektor poslovnog okruženja Hrvatske  | 165      |
| Tablica 18   | Tehnološki sektor poslovnog okruženja Hrvatske   | 166      |
| Tablica 19   | Subindeksi sektora poslovnog okruženja Hrvatske  | 167      |
| Tablica 20   | Poslovno okruženje zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske                                | 170      |
| Tablica 21   | Političko-pravni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske       | 172      |
| Tablica 22   | Ekonomski sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske              | 174      |
| Tablica 23   | Sociokulturni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske          | 176      |
| Tablica 24   | Tehnološki sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske             | 178      |
| Tablica 25   | Subindeksi sektora poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske            | 180      |
| Tablica 26   | Pouzdanost mjerenja poslovnog okruženja  | 193      |
| Tablica 27   | Zavisne tehnike multivarijatne analize   | 200      |
| Tablica 28   | Deskriptivna analiza profila ispitanika  | 203      |



|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tablica 29 | Deskriptivna analiza profila poduzeća  | 205 |
| Tablica 30 | Deskriptivna analiza varijabli poslovnog okruženja i motrenja  | 207 |
| Tablica 31 | Analiza varijance percipirane strateške neizvjesnosti među sektorima poslovnog okruženja   | 208 |
| Tablica 32 | Razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po sektorima poslovnog okruženja   | 209 |
| Tablica 33 | Razlika u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti okruženja zadatka i udaljenog okruženja  | 210 |
| Tablica 34 | Rezultati multivarijatne i univarijatne analize varijance (strateška neizvjesnost - sektori poslovnog okruženja - grane djelatnosti)                   | 212 |
| Tablica 35 | Rezultati regresijske analize povezanosti strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i skeniranja poslovnog okruženja                                 | 214 |
| Tablica 36 | Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti i motrenja po sektorima poslovnog okruženja   | 218 |
| Tablica 37 | Razlika u skeniranju okruženja zadatka i udaljenog okruženja   | 219 |
| Tablica 38 | Analiza varijance skeniranja okruženja zadatka među malim, srednjim i velikim poduzećima   | 220 |
| Tablica 39 | Razlike u skeniranju okruženja zadatka između malih, srednjih i velikih poduzeća   | 221 |
| Tablica 40 | Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti i odlučivanja temeljem informacija prikupljenim skeniranjem po sektorima poslovnog okruženja      | 223 |
| Tablica 41 | Rezultati multivarijatne i univarijatne analize varijance (strateška neizvjesnost okruženja zadatka – skeniranje okruženja zadatka – oblik vlasništva) | 224 |
| Tablica 42 | Pearsonove korelacije između skeniranja poslovnog okruženja i osam pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća   | 228 |
| Tablica 43 | Pearsonove korelacije između strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja i pet pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća                             | 231 |
| Tablica 44 | Rezultati deskriptivne analize i analize varijance za klastere poduzeća prema skeniranju   | 233 |
| Tablica 45 | Korelacijski koeficijenti odnosa strateška neizvjesnost poslovnog okruženja – uspješnost poslovanja poduzeća   | 238 |
| Tablica 46 | Statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije klastera i cjelokupnog uzorka   | 238 |
| Tablica 47 | Statistički značajne razlike između koeficijenata korelacije pojedinih klastera  | 239 |

## POPIS GRAFIKONA

| Broj grafikona | Naziv grafikona  | Stranica |
|----------------|--|----------|
| Grafikon 1     | Dijagram rasipanja indeksa poslovnog okruženja i GDP-a p/c PPP                                       | 156      |
| Grafikon 2     | Distribucija frekvencija pogrešaka relacije (PO vs. GDP p/c PPP)                                     | 158      |
| Grafikon 3     | Političko-pravni sektor poslovnog okruženja Hrvatske   | 163      |
| Grafikon 4     | Ekonomski sektor poslovnog okruženja Hrvatske  | 164      |
| Grafikon 5     | Sociokulturni sektor poslovnog okruženja Hrvatske  | 165      |
| Grafikon 6     | Tehnološki sektor poslovnog okruženja Hrvatske   | 166      |
| Grafikon 7     | Subindeksi sektora poslovnog okruženja Hrvatske  | 167      |
| Grafikon 8     | Indeks poslovnog okruženja Hrvatske  | 168      |
| Grafikon 9     | Političko-pravni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske | 172      |
| Grafikon 10    | Ekonomski sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske        | 174      |
| Grafikon 11    | Sociokulturni sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske    | 176      |
| Grafikon 12    | Tehnološki sektor poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske       | 178      |
| Grafikon 13    | Subindeksi sektora poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske      | 180      |
| Grafikon 14    | Indeks poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske                  | 181      |
| Grafikon 15    | Dijagram rasipanja strateške neizvjesnosti i skeniranja  | 215      |
| Grafikon 16    | Distribucija frekvencija pogrešaka relacije (PSNO vs. SKENO)   | 217      |
| Grafikon 17    | Skeniranje okruženja zadatka u malim, srednjim i velikim poduzećima                                  | 221      |
| Grafikon 18    | Percipirana strateška neizvjesnost okruženja zadatka u privatnim, mješovitim i državnim poduzećima   | 225      |
| Grafikon 19    | Skeniranje okruženja zadatka u privatnim, mješovitim i državnim poduzećima                           | 226      |
| Grafikon 20    | Rezultati faktorske analize pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća                              | 229      |
| Grafikon 21    | Prikaz rezultata klaster analize prema skeniranju poslovnog okruženja                                | 232      |
| Grafikon 22    | Strateška neizvjesnost poslovnog okruženja po klasterima   | 234      |
| Grafikon 23    | Profitabilnost poslovanja po klasterima  | 235      |
| Grafikon 24    | Rast prodaje po klasterima   | 236      |
| Grafikon 25    | Zadovoljstvo kupaca po klasterima  | 237      |

## POPIS SHEMA

| Broj sheme | Naziv sheme   | Stranica |
|------------|---|----------|
| Shema 1    | Poduzeće kao sustav   | 20       |
| Shema 2    | Funkcioniranje integracijskog sustava   | 21       |
| Shema 3    | Troslojna shema   | 25       |
| Shema 4    | Strateški izbor i evolucija organizacija  | 39       |
| Shema 5    | Sektori poslovnog okruženja poduzeća  | 55       |
| Shema 6    | Udaljeno poslovno okruženje poduzeća  | 56       |
| Shema 7    | Sociokulturni sektor poslovnog okruženja  | 63       |
| Shema 8    | Porterov model pet snaga  | 69       |
| Shema 9    | Opći model okruženja  | 77       |
| Shema 10   | Odnosi između motrenja, interpretacije i učenja poduzeća                        | 81       |
| Shema 11   | Model percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja                   | 83       |
| Shema 12   | Čimbenici ekonomskog razvoja  | 85       |
| Shema 13   | Odnosi između varijabla smislenosti i uspješnosti                               | 93       |
| Shema 14   | Identifikacija prioriteta – analiza spornih pitanja                             | 95       |
| Shema 15   | Načini motrenja poslovnog okruženja   | 97       |
| Shema 16   | Odnosi među čimbenicima koji utječu na skeniranje poslovnog okruženja           | 100      |
| Shema 17   | Radarski sustav poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja                      | 110      |
| Shema 18   | Sažetak istraživačkih rezultata o skeniranju poslovnog okruženja                | 113      |
| Shema 19   | Porterov model konkurentnosti nacionalne ekonomije                              | 130      |
| Shema 20   | Model utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija          | 135      |
| Shema 21   | Postavljeni model interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem          | 242      |
| Shema 22   | Empirijski potvrđeni model interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem | 244      |

## POPIS PRILOGA

| Broj priloga | Naziv priloga   | Stranica |
|--------------|---|----------|
| Prilog 1     | Nacionalne ekonomije uključene u uzorak   | 294      |
| Prilog 2     | Nacionalne ekonomije isključene iz uzorka   | 296      |
| Prilog 3     | Varijable isključene iz istraživanja radi nedostupnosti podataka za tri konsekutivne godine   | 297      |
| Prilog 4     | Varijable isključene iz istraživanja koje se uglavnom odnose na strateške faktore poslovanja poduzeća i na faktore iz konkurentskog poslovnog okruženja | 298      |
| Prilog 5     | Varijable isključene iz istraživanja kao nerelevantne za Hrvatsku i regiju  | 299      |
| Prilog 6     | Varijable isključene iz istraživanja kao metodološki neprimjerene   | 300      |
| Prilog 7     | Popis relevantnih varijabli   | 301      |
| Prilog 8     | Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa normalnosti distribucije (istraživanje poslovno okruženje – nacionalna ekonomija)                                  | 303      |
| Prilog 9     | Rezultati analize multikolinearnosti  | 306      |
| Prilog 10    | Rezultati bivarijatne regresije (GDP p/c PPP - zavisna)   | 309      |
| Prilog 11    | Rezultati multivarijatne eksploratorne faktorske analize  | 311      |
| Prilog 12    | Rezultati različitih metoda ponderiranja varijabli  | 313      |
| Prilog 13    | Rangovi zemalja prema šest različitih metoda izračuna indeksa poslovnog okruženja   | 314      |
| Prilog 14    | Podjela zemalja prema razini GDP-a p/c PPP  | 317      |
| Prilog 15    | Apsolutni i relativni podaci o varijablama poslovnog okruženja gospodarstva Hrvatske 2004-2006  | 320      |
| Prilog 16    | Apsolutni i relativni podaci o varijablama poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske                                 | 321      |
| Prilog 17    | Popratno pismo upućeno ispitanicima   | 322      |
| Prilog 18    | Popratna objašnjenja upućena ispitanicima   | 323      |
| Prilog 19    | Anketni upitnik upućen ispitanicima   | 324      |
| Prilog 20    | Adresirana i frankirana koverta za povrat anketnog upitnika   | 328      |
| Prilog 21    | Popis poduzeća uključenih u uzorak  | 329      |
| Prilog 22    | Reprezentativnost uzorka prema djelatnostima  | 335      |
| Prilog 23    | Reprezentativnost uzorka prema veličini poduzeća  | 336      |
| Prilog 24    | Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa normalnosti distribucije (istraživanje poslovno okruženje – poduzeće)  | 337      |
| Prilog 25    | Razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po sektorima poslovnog okruženja prema granama djelatnosti  | 338      |
| Prilog 26    | Analiza utjecaja kontrolnih varijabli na rezultate mjerenja   | 342      |



**Prilog 1 Nacionalne ekonomije uključene u uzorak**

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| 1.  | Albanija              |
| 2.  | Alžir                 |
| 3.  | Argentina             |
| 4.  | Australija            |
| 5.  | Austrija              |
| 6.  | Bangladeš             |
| 7.  | Belgija               |
| 8.  | Bocvana               |
| 9.  | Bolivija              |
| 10. | Bosna i Hercegovina   |
| 11. | Brazil                |
| 12. | Bugarska              |
| 13. | Češka                 |
| 14. | Čile                  |
| 15. | Cipar                 |
| 16. | Danska                |
| 17. | Dominkanska Republika |
| 18. | Ekvador               |
| 19. | Estonija              |
| 20. | Etiopija              |
| 21. | Filipini              |
| 22. | Finska                |
| 23. | Francuska             |
| 24. | Gambija               |
| 25. | Grčka                 |
| 26. | Gruzija               |
| 27. | Gvatemala             |
| 28. | Honduras              |
| 29. | Hong Kong             |
| 30. | Hrvatska              |
| 31. | Indija                |
| 32. | Indonezija            |
| 33. | Irska                 |
| 34. | Island                |
| 35. | Italija               |
| 36. | Izrael                |

|     |              |
|-----|--------------|
| 37. | Jamajka      |
| 38. | Japan        |
| 39. | Jordan       |
| 40. | Južna Afrika |
| 41. | Južna Koreja |
| 42. | Kanada       |
| 43. | Katar        |
| 44. | Kenija       |
| 45. | Kina         |
| 46. | Kolumbija    |
| 47. | Kostarika    |
| 48. | Letonija     |
| 49. | Litva        |
| 50. | Madagaskar   |
| 51. | Mađarska     |
| 52. | Makedonija   |
| 53. | Malavi       |
| 54. | Malezija     |
| 55. | Malta        |
| 56. | Mauricijus   |
| 57. | Meksiko      |
| 58. | Mozambik     |
| 59. | Namibija     |
| 60. | Nikaragva    |
| 61. | Nizozemska   |
| 62. | Njemačka     |
| 63. | Norveška     |
| 64. | Novi Zeland  |
| 65. | Pakistan     |
| 66. | Panama       |
| 67. | Paragvaj     |
| 68. | Peru         |
| 69. | Poljska      |
| 70. | Portugal     |
| 71. | Rumunjska    |
| 72. | Rusija       |

## Prilog 1 Nastavak

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 73. | SAD                        |
| 74. | Salvador                   |
| 75. | Singapur                   |
| 76. | Slovačka                   |
| 77. | Slovenija                  |
| 78. | Španjolska                 |
| 79. | Srbija i Crna Gora         |
| 80. | Šri Lanka                  |
| 81. | Švedska                    |
| 82. | Švicarska                  |
| 83. | Tajland                    |
| 84. | Tajvan                     |
| 85. | Tanzanija                  |
| 86. | Trinidad i Tobago          |
| 87. | Tunis                      |
| 88. | Turska                     |
| 89. | Ujedinjeni Arapski Emirati |
| 90. | Ukrajina                   |
| 91. | Urugvaj                    |
| 92. | Velika Britanija           |
| 93. | Venezuela                  |
| 94. | Vijetnam                   |
| 95. | Zimbabve                   |

## Prilog 2 Nacionalne ekonomije isključene iz uzorka

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 1.  | Armenija <sup>o a</sup>      |
| 2.  | Azerbajdžan* <sup>o a</sup>  |
| 3.  | Bahrein*                     |
| 4.  | Barbados <sup>o</sup>        |
| 5.  | Benin <sup>o a</sup>         |
| 6.  | Burkina Faso* <sup>o a</sup> |
| 7.  | Čad* <sup>a</sup>            |
| 8.  | Egipat <sup>o a</sup>        |
| 9.  | Gvajana <sup>o a</sup>       |
| 10. | Kambodža <sup>o a</sup>      |
| 11. | Kamerun <sup>o a</sup>       |
| 12. | Kazahstan <sup>o</sup>       |
| 13. | Kirgistan <sup>o a</sup>     |
| 14. | Kuvajt <sup>o</sup>          |
| 15. | Lesoto <sup>o a</sup>        |
| 16. | Mali* <sup>a</sup>           |
| 17. | Maroko* <sup>a</sup>         |
| 18. | Mauritanija* <sup>o a</sup>  |
| 19. | Moldavija <sup>o a</sup>     |
| 20. | Mongolija* <sup>o a</sup>    |
| 21. | Nepal <sup>o a</sup>         |
| 22. | Nigerija* <sup>a</sup>       |
| 23. | Suriname <sup>o</sup>        |
| 24. | Tadžikistan* <sup>o a</sup>  |
| 25. | Uganda* <sup>a</sup>         |
| 26. | Zambija <sup>o a</sup>       |

\* zemlje isključene radi unutrašnje statističke nekonzistentnosti podataka

<sup>o</sup> zemlje isključene radi nedostupnosti podataka za tri konsekutivne godine

<sup>a</sup> GDP p/c < US\$ 2000

**Prilog 3 Varijable isključene iz istraživanja radi nedostupnosti podataka  
za tri konsektivne godine**

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Kvaliteta informacija o promjenama politika i regulacije                      |
| 2.  | Zastupljenost nelegalnih donacija političkim strankama                        |
| 3.  | Utjecaj legalnih kontribucija političkim strankama na državne politike        |
| 4.  | Mito radi utjecaja na zakone, politike, regulaciji ili uredbe                 |
| 5.  | Utjecaj nepotizma   |
| 6.  | Kvaliteta cesta   |
| 7.  | Broj procedura potrebnih za pokretanje posla                                  |
| 8.  | Vrijeme potrebno za pokretanje posla  |
| 9.  | Negativan utjecaj poreza i potpora na konkurenciju                            |
| 10. | Raširenost korištenja Interneta u poslovanju                                  |
| 11. | Zaštita ekosustava od strane poduzeća   |
| 12. | Utjecaj nedostatka čistog zraka ili čiste vode na poslovne operacije i odluke |
| 13. | Utjecaj prirodnih katastrofa na poslovne operacije i odluke                   |



**Prilog 4 Varijable isključene iz istraživanja koje se uglavnom odnose na strateške faktore poslovanja poduzeća i na faktore iz konkurentskog poslovnog okruženja**

|     |  |
|-----|--|
| 1.  | Intenzitet lokalne konkurencije                |
| 2.  | Sofisticiranost kupaca                         |
| 3.  | Broj lokalnih dobavljača                       |
| 4.  | Kvaliteta lokalnih dobavljača                  |
| 5.  | Lokalna dostupnost procesnih strojeva i opreme |
| 6.  | Priroda konkurentske prednosti                 |
| 7.  | Prisutnost lanca vrijednosti                   |
| 8.  | Raširenost marketinga                          |
| 9.  | Stupanj orijentacije prema kupcu               |
| 10. | Kontrola međunarodne distribucije              |
| 11. | Suradnja u odnosima radnici-poslodavac         |
| 12. | Plaća i produktivnost                          |
| 13. | Raširenost regionalne prodaje                  |
| 14. | Sofisticiranost proizvodnog procesa            |
| 15. | Raširenost obuke zaposlenih                    |
| 16. | Spremnost delegiranja ovlasti                  |
| 17. | Širina međunarodnih tržišta                    |
| 18. | Raširenost poticajnih kompenzacija             |
| 19. | Oslonac na profesionalni menadžment            |
| 20. | Potrošnja poduzeća za istraživanje i razvoj    |
| 21. | Apsorpcija tehnologije na razini poduzeća      |

**Prilog 5 Varijable isključene iz istraživanja kao nerelevantne za Hrvatsku i regiju**

|    |   |
|----|---|
| 1. | Srednjoročni utjecaj malarije na poslovanje     |
| 2. | Srednjoročni utjecaj tuberkuloze na poslovanje  |
| 3. | Srednjoročni utjecaj HIV-a/AIDS-a na poslovanje |
| 4. | Prevalencija tuberkuloze                        |
| 5. | Prevalencija malarije                           |
| 6. | Prevalencija HIV-a                              |
| 7. | Stopa upisa u primarno obrazovanje              |
| 8. | Lakoća zapošljavanja strane radne snage         |

## Prilog 6 Varijable isključene iz istraživanja kao metodološki neprimjerene

| R.br. | Naziv varijable                              | Razlog isključenja   |
|-------|--|--|
| 1.    | Realni efektivni tečaj valute                | Neprikladna mjerna skala   |
| 2.    | Troškovi poljoprivredne politike             | Sektorski pristup  |
| 3.    | Izvoz  | Ovisnost o veličini nacionalne ekonomije                           |
| 4.    | Uvoz   | Ovisnost o veličini nacionalne ekonomije                           |
| 5.    | Inflacija                                    | Skala i metodologija mjerenja; nerelevantnost za Hrvatsku i regiju |
| 6.    | Državni suficit/deficit                      | Preklapanje PPO <sup>1</sup> i EO <sup>2</sup>                     |
| 7.    | Javni dug                                    | Preklapanje PPO i EO   |
| 8.    | Efikasnost korporacijskih odbora             | Preklapanje PPO, SKO <sup>3</sup> i faktora poduzeća               |
| 9.    | Javna nabava naprednih tehnoloških proizvoda | Preklapanje PPO i TO <sup>4</sup>                                  |
| 10.   | ICT kao državni prioritet                    | Preklapanje PPO i TO   |
| 11.   | Uspješnost države u promociji ICT            | Preklapanje PPO i TO   |
| 12.   | Zakoni koji se odnose na ICT                 | Preklapanje PPO i TO   |

<sup>1</sup> PPO – političko-pravni sektor poslovnog okruženja

<sup>2</sup> EO – ekonomski sektor poslovnog okruženja

<sup>3</sup> SKO – socio-kulturni sektor poslovnog okruženja

<sup>4</sup> TO – tehnološki sektor poslovnog okruženja

## Prilog 7 Popis relevantnih varijabli

| 1. Političko - pravno okruženje (34 varijable) |   | 2. Ekonomsko okruženje (11 varijabli) |  |
|--|---|---------------------------------------|--|
| 1  | Troškovi terorizma za poslovanje                            | 1                                     | Očekivanja recesije                          |
| 2  | Nezavisnost sudstva   | 2                                     | Sofisticiranost finansijskih tržišta         |
| 3  | Efikasnost pravnog okvira                                   | 3                                     | Kvaliteta bankarskog sustava                 |
| 4  | Sloboda tiska   | 4                                     | Lakoća dobivanja kredita                     |
| 5  | Neopravdanost državne potrošnje                             | 5                                     | Raspoloživost venture kapitala               |
| 6  | Favoriziranje u odlučivanju državnih dužnosnika             | 6                                     | Pristup zaduživanju                          |
| 7  | Raširenost birokratskog lobiranja                           | 7                                     | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala |
| 8  | Učinkovitost zakonodavnih tijela                            | 8                                     | Nacionalna stopa štednje*                    |
| 9  | Centralizacija donošenja ekonomskih politika                | 9                                     | Raspon kamatne stope*                        |
| 10   | Pouzdanost policijskih usluga                               | 10                                    | Raširenost tržišne dominacije                |
| 11   | Troškovi kriminala i nasilja za poslovanje                  | 11                                    | Kreditni rejting zemlje*                     |
| 12   | Organizirani kriminal                                       |                                       |  |
| 13   | Neformalni sektor   |                                       |  |
| 14   | Neregularna plaćanja pri izvozu i uvozu                     |                                       |  |
| 15   | Neregularna plaćanja pri nabavi komunalnih usluga           |                                       |  |
| 16   | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                |                                       |  |
| 17   | Neregularna plaćanja pri sklapanju ugovora u javnom sektoru |                                       |  |
| 18   | Neregularna plaćanja kod sudskih odluka                     |                                       |  |
| 19   | Skretanje javnih fondova za privatnu korist                 |                                       |  |
| 20   | Troškovi korupcije za poslovanje                            |                                       |  |
| 21   | Povjerenje javnosti u političare                            |                                       |  |
| 1  | Zastupljenost trgovinskih barijera                          |                                       |  |
| 2  | Utjecaj regulacije na FDI                                   |                                       |  |
| 3  | Vlasnička prava   |                                       |  |
| 4  | Zaštita intelektualnog vlasništva                           |                                       |  |
| 5  | Teret državne regulacije                                    |                                       |  |
| 6  | Obujam i učinak oporezivanja                                |                                       |  |
| 7  | Učinkovitost protumonopolske politike                       |                                       |  |
| 8  | Postojanje zahtjevnih regulatornih standarda                |                                       |  |
| 9  | Praksa zapošljavanja i otpuštanja                           |                                       |  |
| 10   | Fleksibilnost određivanja nadnica                           |                                       |  |
| 11   | Zaštita interesa manjinskih dioničara                       |                                       |  |
| 12   | Restrikcije stranog vlasništva                              |                                       |  |
| 13   | Jačina revizijskih i računovodstvenih standarda             |                                       |  |

\* "čvrsti" podaci



## Prilog 7 Nastavak

| 3. Sociokulturno okruženje (14 varijabli) |   | 4. Tehnološko okruženje (21 varijabla) |  |
|---|---|--|--|
| 1   | Smrtnost dojenčadi*   | 1                                      | Tehnološka spremnost   |
| 2   | Očekivani životni vijek*  | 2                                      | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   |
| 1   | Kvaliteta obrazovnog sustava                                    | 3                                      | FDI i transfer tehnologije                                       |
| 2   | Kvaliteta javnih škola  | 4                                      | Kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija                   |
| 3   | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti        | 5                                      | Suradnja u istraživanju između sveučilišta i gospodarstva        |
| 4   | Odljev mozgova  | 6                                      | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           |
| 5   | Zapošljavanje žena u privatnom sektoru                          | 7                                      | Internet pristup u školama                                       |
| 6   | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje*                           | 8                                      | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru |
| 7   | Stopa upisa u tercijarno obrazovanje*                           | 9                                      | Broj патената /milijun stanovnika*                               |
| 8   | Lokalna dostupnost specijaliziranih usluga istraživanja i obuke | 10                                     | Broj pretplatnika mobilne telefonije/100 stanovnika*             |
| 9   | Etičko ponašanje poduzeća                                       | 11                                     | Broj Internet korisnika /10000 stanovnika*                       |
| 10  | Kvaliteta poslovnih škola                                       | 12                                     | Broj Internet poslužitelja/10000 stanovnika*                     |
| 1   | Strogost regulacije o zaštiti okoliša                           | 13                                     | Broj osobnih računala/100 stanovnika*                            |
| 2   | Jasnoća i stabilnost regulacije o zaštiti okoliša               | 14                                     | Ukupna kvaliteta infrastrukture                                  |
|   |   | 15                                     | Razvoj željezničke infrastrukture                                |
|   |   | 16                                     | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   |
|   |   | 17                                     | Kvaliteta infrastrukture za zračni transport                     |
|   |   | 18                                     | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          |
|   |   | 19                                     | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         |
|   |   | 20                                     | Broj fiksnih telefonskih linija /100 stanovnika*                 |
|   |   | 21                                     | Kapacitet za inovacije   |

\* "čvrsti" podaci

**Prilog 8 Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa normalnosti distribucije  
(istraživanje poslovno okruženje - nacionalna ekonomija)**

$$d_t = 1,63/\sqrt{95} = 0,16723$$

Normalna distribucija  $\rightarrow d_t > d$

| <b>1. Političko - pravno okruženje</b> |   | <b>Rezultat K/S testa</b> |
|--|---|---------------------------|
| 1                                      | Troškovi terorizma za poslovanje                            | d = 0,10863               |
| 2                                      | Nezavisnost sudstva   | d = 0,09682               |
| 3                                      | Efikasnost pravnog okvira                                   | d = 0,08525               |
| 4                                      | Sloboda tiska   | d = 0,08944               |
| 5                                      | Neopravdanost državne potrošnje                             | d = 0,10153               |
| 6                                      | Favoriziranje u odlučivanju državnih dužnosnika             | d = 0,11426               |
| 7                                      | Raširenost birokratskog lobiranja                           | d = 0,10405               |
| 8                                      | Učinkovitost zakonodavnih tijela                            | d = 0,05582               |
| 9                                      | Centralizacija donošenja ekonomskih politika                | d = 0,09008               |
| 10                                     | Pouzdanost policijskih usluga                               | d = 0,07946               |
| 11                                     | Troškovi kriminala i nasilja za poslovanje                  | d = 0,07328               |
| 12                                     | Organizirani kriminal                                       | d = 0,07388               |
| 13                                     | Neformalni sektor   | d = 0,10013               |
| 14                                     | Neregularna plaćanja pri izvozu i uvozu                     | d = 0,09559               |
| 15                                     | Neregularna plaćanja pri nabavi komunalnih usluga           | d = 0,11267               |
| 16                                     | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                | d = 0,09005               |
| 17                                     | Neregularna plaćanja pri sklapanju ugovora u javnom sektoru | d = 0,12560               |
| 18                                     | Neregularna plaćanja kod sudskih odluka                     | d = 0,10250               |
| 19                                     | Skretanje javnih fondova za privatnu korist                 | d = 0,13666               |
| 20                                     | Troškovi korupcije za poslovanje                            | d = 0,08177               |
| 21                                     | Povjerenje javnosti u političare                            | d = 0,14564               |
| 22                                     | Zastupljenost trgovinskih barijera                          | d = 0,07395               |
| 23                                     | Utjecaj regulacije na FDI                                   | d = 0,10954               |
| 24                                     | Vlasnička prava   | d = 0,07548               |
| 25                                     | Zaštita intelektualnog vlasništva                           | d = 0,11845               |
| 26                                     | Teret državne regulacije                                    | d = 0,12386               |
| 27                                     | Obujam i učinak oporezivanja                                | d = 0,11015               |
| 28                                     | Učinkovitost protumonopolske politike                       | d = 0,09287               |
| 29                                     | Postojanje zahtjevnih regulatornih standarda                | d = 0,07773               |
| 30                                     | Praksa zapošljavanja i otpuštanja                           | d = 0,07959               |
| 31                                     | Fleksibilnost određivanja nadnica                           | d = 0,13035               |

## Prilog 8 Nastavak

|    |   |             |
|----|---|-------------|
| 32 | Zaštita interesa manjinskih dioničara           | d = 0,06078 |
| 33 | Restrikcije stranog vlasništva                  | d = 0,09746 |
| 34 | Jačina revizijskih i računovodstvenih standarda | d = 0,08345 |

| 2. Ekonomsko okruženje |  |             | Objašnjenje  |
|------------------------|--|-------------|--|
| 1                      | Očekivanja recesije                          | d = 0,07489 | Veliki broj razvijenih zemalja s vrlo malim rasponom čini indikator pristranim |
| 2                      | Sofisticiranost financijskih tržišta         | d = 0,08456 |  |
| 3                      | Kvaliteta bankarskog sustava                 | d = 0,08124 |  |
| 4                      | Lakoća dobivanja kredita                     | d = 0,10759 |  |
| 5                      | Raspoloživost venture kapitala               | d = 0,09311 |  |
| 6                      | Pristup zaduživanju                          | d = 0,06606 |  |
| 7                      | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala | d = 0,12054 |  |
| 8                      | Nacionalna stopa štednje                     | d = 0,10456 |  |
| 9                      | Raspon kamatne stope                         | d = 0,34491 |  |
| 10                     | Raširenost tržišne dominacije                | d = 0,09040 |  |
| 11                     | Kreditni rejting zemlje                      | d = 0,09072 |  |

| 3. Sociokulturno okruženje |   |             | Objašnjenje  |
|----------------------------|---|-------------|--|
| 1                          | Smrtnost dojenčadi  | d = 0,24785 | Veliki broj razvijenih zemalja s vrlo malom smrtnošću čini indikator pristranim                        |
| 2                          | Očekivani životni vijek   | d = 0,22794 | Veliki broj razvijenih zemalja s relativno dugim očekivanim životnim vijekom čini indikator pristranim |
| 3                          | Kvaliteta obrazovnog sustava                                    | d = 0,07268 |  |
| 4                          | Kvaliteta javnih škola  | d = 0,08522 |  |
| 5                          | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti        | d = 0,08832 |  |
| 6                          | Odljev mozгова  | d = 0,10355 |  |
| 7                          | Zapošljavanje žena u privatnom sektoru                          | d = 0,08250 |  |
| 8                          | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                            | d = 0,10892 |  |
| 9                          | Stopa upisa u tercijarno obrazovanje                            | d = 0,07122 |  |
| 10                         | Lokalna dostupnost specijaliziranih usluga istraživanja i obuke | d = 0,07885 |  |
| 11                         | Etičko ponašanje poduzeća                                       | d = 0,12339 |  |
| 12                         | Kvaliteta poslovnih škola                                       | d = 0,11144 |  |
| 13                         | Strogost regulacije o zaštiti okoliša                           | d = 0,14014 |  |
| 14                         | Jasnoća i stabilnost regulacije o zaštiti okoliša               | d = 0,10051 |  |

## Prilog 8 Nastavak

| 4. Tehnološko okruženje |  |                    | Objašnjenje   |
|-------------------------|--|--------------------|---|
| 1                       | Tehnološka spremnost   | d = 0,07675        |   |
| 2                       | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | d = 0,09564        |   |
| 3                       | FDI i transfer tehnologije                                       | d = 0,07520        |   |
| 4                       | Kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija                   | d = 0,10000        |   |
| 5                       | Suradnja u istraživanju između sveučilišta i gospodarstva        | d = 0,13739        |   |
| 6                       | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | d = 0,07987        |   |
| 7                       | Internet pristup u školama                                       | d = 0,09883        |   |
| 8                       | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | d = 0,08290        |   |
| 9                       | <b>Broj патената /milijun stanovnika</b>                         | <b>d = 0,37698</b> | <b>Veliki broj manje razvijenih zemalja s vrlo malim relativnim brojem патената čini indikator pristranim</b>     |
| 10                      | Broj pretplatnika mobilne telefonije/100 stanovnika              | d = 0,12961        |   |
| 11                      | <b>Broj Internet korisnika /10000 stanovnika</b>                 | <b>d = 0,18413</b> | <b>Veliki broj nerazvijenih zemalja s malim relativnim brojem Internet korisnika čini indikator pristranim</b>    |
| 12                      | <b>Broj Internet poslužitelja/10000 stanovnika</b>               | <b>d = 0,32090</b> | <b>Veliki broj nerazvijenih zemalja s malim relativnim brojem Internet poslužitelja čini indikator pristranim</b> |
| 13                      | <b>Broj osobnih računala/100 stanovnika</b>                      | <b>d = 0,20064</b> | <b>Veliki broj nerazvijenih zemalja s malim relativnim brojem osobnih računala čini indikator pristranim</b>      |
| 14                      | Ukupna kvaliteta infrastrukture                                  | d = 0,11325        |   |
| 15                      | Razvoj željezničke infrastrukture                                | d = 0,13234        |   |
| 16                      | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | d = 0,09421        |   |
| 17                      | Kvaliteta infrastrukture za zračni transport                     | d = 0,07816        |   |
| 18                      | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | d = 0,06921        |   |
| 19                      | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | d = 0,15511        |   |
| 20                      | Broj fiksnih telefonskih linija /100 stanovnika                  | d = 0,12501        |   |
| 21                      | Kapacitet za inovacije   | d = 0,14638        |   |

Napomena: Istaknute varijable su ispuštene iz daljnje analize jer ne zadovoljavaju kriterij normalnosti distribucije



## Prilog 9 Rezultati analize multikolinearnosti

VIF - faktor inflacije varijance (Variance Inflation Factor)

VIF > 5 → eliminacija varijabla radi multikolienarnosti

| 1. Političko-pravno okruženje |   | VIF > 5 |
|-------------------------------|---|---------|
| 1                             | Neregularna plaćanja pri sklapanju ugovora u javnom sektoru | 49,6623 |
| 2                             | Skretanje javnih fondova za privatnu korist                 | 44,3710 |
| 3                             | Efikasnost pravnog okvira                                   | 42,0155 |
| 4                             | Zaštita intelektualnog vlasništva                           | 24,5540 |
| 5                             | Troškovi korupcije za poslovanje                            | 21,1205 |
| 6                             | Vlasnička prava   | 20,9129 |
| 7                             | Neregularna plaćanja kod sudskih odluka                     | 19,2669 |
| 8                             | Povjerenje javnosti u političare                            | 16,2483 |
| 9                             | Troškovi kriminala i nasilja za poslovanje                  | 14,7612 |
| 10                            | Učinkovitost protumonopolske politike                       | 14,4603 |
| 11                            | Neregularna plaćanja pri izvozu i uvozu                     | 14,0967 |
| 12                            | Jačina revizijskih i računovodstvenih standarda             | 12,5524 |
| 13                            | Neregularna plaćanja pri nabavi komunalnih usluga           | 8,8693  |
| 14                            | Neopravdanost državne potrošnje                             | 8,5070  |
| 15                            | Postojanje zahtjevnih regulatornih standarda                | 7,6306  |
| 16                            | Nezavisnost sudstva   | 7,4018  |
| 17                            | Utjecaj regulacije na FDI                                   | 6,6255  |
| 18                            | Pouzdanost policijskih usluga                               | 6,4098  |
| 19                            | Favoriziranje u odlučivanju državnih dužnosnika             | 5,1415  |
| 20                            | Neformalni sektor   | 4,8182  |
| 21                            | Zaštita interesa manjinskih dioničara                       | 4,7051  |
| 22                            | Organizirani kriminal                                       | 4,0724  |
| 23                            | Učinkovitost zakonodavnih tijela                            | 3,4950  |
| 24                            | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                | 3,3685  |
| 25                            | Teret državne regulacije                                    | 3,1430  |
| 26                            | Zastupljenost trgovinskih barijera                          | 2,4433  |
| 27                            | Restrikcije stranog vlasništva                              | 2,2173  |
| 28                            | Sloboda tiska   | 2,1707  |
| 29                            | Praksa zapošljavanja i otpuštanja                           | 2,1108  |
| 30                            | Obujam i učinak oporezivanja                                | 2,0502  |
| 31                            | Fleksibilnost određivanja nadnica                           | 1,8295  |

## Prilog 9 Nastavak

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 32 | Troškovi terorizma za poslovanje             | 1,8247 |
| 33 | Centralizacija donošenja ekonomskih politika | 1,7629 |
| 34 | Raširenost birokratskog lobiranja            | 1,7028 |

### 2. Ekonomsko okruženje

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 1  | Lakoća dobivanja kredita                     | 8,7847 |
| 2  | Kreditni rejting zemlje                      | 7,1757 |
| 3  | Sofisticiranost finansijskih tržišta         | 5,2650 |
| 4  | Raspoloživost venture kapitala               | 4,4211 |
| 5  | Raširenost tržišne dominacije                | 3,3096 |
| 6  | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala | 2,5058 |
| 7  | Pristup zaduživanju                          | 2,4180 |
| 8  | Kvaliteta bankarskog sustava                 | 2,1479 |
| 9  | Očekivanja recesije                          | 1,7773 |
| 10 | Nacionalna stopa štednje                     | 1,2840 |

### 3. Sociokulturno okruženje

|    |   |         |
|----|---|---------|
| 1  | Jasnoća i stabilnost regulacije o zaštiti okoliša               | 20,4536 |
| 2  | Kvaliteta obrazovnog sustava                                    | 13,0699 |
| 3  | Kvaliteta javnih škola  | 8,9805  |
| 4  | Strogost regulacije o zaštiti okoliša                           | 7,8923  |
| 5  | Lokalna dostupnost specijaliziranih usluga istraživanja i obuke | 6,4125  |
| 6  | Etičko ponašanje poduzeća                                       | 4,6696  |
| 7  | Kvaliteta poslovnih škola                                       | 3,0553  |
| 8  | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                            | 2,9979  |
| 9  | Stopa upisa u tercijarno obrazovanje                            | 2,8875  |
| 10 | Odljev mozgova  | 2,5622  |
| 11 | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti        | 1,7005  |
| 12 | Zapošljavanje žena u privatnom sektoru                          | 1,4811  |

| 4. Tehnološko okruženje |  |         |
|-------------------------|--|---------|
| 1                       | Ukupna kvaliteta infrastrukture                                  | 19,3291 |
| 2                       | Internet pristup u školama                                       | 13,7129 |
| 3                       | Suradnja u istraživanju između sveučilišta i gospodarstva        | 13,4600 |
| 4                       | Tehnološka spremnost   | 10,3985 |
| 5                       | Kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija                   | 8,2551  |
| 6                       | Broj fiksnih telefonskih linija /100 stanovnika                  | 6,9781  |
| 7                       | Kvaliteta infrastrukture za zračni transport                     | 5,5858  |
| 8                       | Kapacitet za inovacije   | 4,6482  |
| 9                       | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 4,4950  |
| 10                      | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 3,9081  |
| 11                      | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 3,3220  |
| 12                      | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | 3,3106  |
| 13                      | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 3,2783  |
| 14                      | Razvoj željezničke infrastrukture                                | 3,2113  |
| 15                      | Broj pretplatnika mobilne telefonije/100 stanovnika              | 3,0048  |
| 16                      | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 2,4113  |
| 17                      | FDI i transfer tehnologije                                       | 1,5247  |

Istaknute varijable eliminirane su iz daljnjeg istraživanja radi prevelike multikolinearnosti s ostalim varijablama

**Prilog 10 Rezultati bivarijatne regresije (GDP p/c PPP - zavisna)**

| <b>1. Političko-pravno okruženje</b> |  | <b>t - omjer</b> | <b>korigirani r<sup>2</sup></b> | <b>beta</b>  |
|--------------------------------------|--|------------------|---------------------------------|--------------|
| 1                                    | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza | 8,25             | 63,39%                          | 0,799        |
| 2                                    | Neformalni sektor                            | 7,28             | 63,27%                          | 0,798        |
| 3                                    | Zaštita interesa manjinskih dioničara        | 5,47             | 44,25%                          | 0,670        |
| 4                                    | Učinkovitost zakonodavnih tijela             | 3,47             | 43,03%                          | 0,661        |
| 5                                    | Organizirani kriminal                        | 4,10             | 41,59%                          | 0,650        |
| 6                                    | Zastupljenost trgovinskih barijera           | 5,23             | 40,90%                          | 0,644        |
| 7                                    | Sloboda tiska                                | 3,86             | 35,43%                          | 0,601        |
| 8                                    | Centralizacija donošenja ekonomskih politika | 2,50             | 32,50%                          | 0,576        |
| 9                                    | Raširenost birokratskog lobiranja            | 4,68             | 25,72%                          | 0,515        |
| 10                                   | Restrikcije stranog vlasništva               | 3,13             | 21,17%                          | 0,469        |
| 11                                   | <b>Teret državne regulacije</b>              | <b>1,95</b>      | <b>20,49%</b>                   | <b>0,462</b> |
| 12                                   | Troškovi terorizma za poslovanje             | 0,99             | 8,17%                           | 0,302        |
| 13                                   | Obujam i učinak oporezivanja                 | 0,52             | 7,54%                           | 0,292        |
| 14                                   | Fleksibilnost određivanja nadnica            | 3,87             | 1,51%                           | -0,160       |
| 15                                   | Praksa zapošljavanja i otpuštanja            | 1,30             | 1,28%                           | 0,153        |

| <b>2. Ekonomsko okruženje</b> |  | <b>t - omjer</b> | <b>korigirani r<sup>2</sup></b> | <b>beta</b>  |
|-------------------------------|--|------------------|---------------------------------|--------------|
| 1                             | Raspoloživost venture kapitala               | 7,18             | 65,36%                          | 0,811        |
| 2                             | Raširenost tržišne dominacije                | 7,06             | 60,87%                          | 0,783        |
| 3                             | Kvaliteta bankarskog sustava                 | 5,56             | 41,85%                          | 0,652        |
| 4                             | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala | 3,30             | 34,40%                          | 0,592        |
| 5                             | Pristup zaduživanju                          | 3,21             | 23,17%                          | 0,49         |
| 6                             | <b>Očekivanja recesije</b>                   | <b>0,69</b>      | <b>8,29%</b>                    | <b>0,304</b> |
| 7                             | Nacionalna stopa štednje                     | 2,90             | 3,75%                           | 0,219        |

| <b>3. Sociokulturno okruženje</b> |  | <b>t - omjer</b> | <b>korigirani r<sup>2</sup></b> | <b>beta</b>  |
|-----------------------------------|--|------------------|---------------------------------|--------------|
| 1                                 | Etičko ponašanje poduzeća                                | 10,43            | 70,66%                          | 0,842        |
| 2                                 | Odljev mozgova   | 6,54             | 64,54%                          | 0,806        |
| 3                                 | <b>Stopa upisa u tercijarno obrazovanje</b>              | <b>0,92</b>      | <b>52,95%</b>                   | <b>0,731</b> |
| 4                                 | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                     | 3,62             | 51,80%                          | 0,723        |
| 5                                 | Kvaliteta poslovnih škola                                | 5,50             | 48,68%                          | 0,702        |
| 6                                 | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti | 3,20             | 33,60%                          | 0,586        |
| 7                                 | Zapošljavanje žena u privatnom sektoru                   | 2,55             | 16,73%                          | 0,420        |



**Prilog 10 Nastavak**

| <b>4. Tehnološko okruženje</b> |  | <b>t - omjer</b> | <b>korigirani r<sup>2</sup></b> | <b>beta</b>  |
|--------------------------------|--|------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>1</b>                       | <b>Broj pretplatnika mobilne telefonije/100 stanovnika</b>       | <b>0,97</b>      | <b>72,53%</b>                   | <b>0,853</b> |
| 2                              | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 7,98             | 69,52%                          | 0,836        |
| 3                              | Kapacitet za inovacije   | 6,49             | 63,70%                          | 0,801        |
| 4                              | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 4,86             | 58,69%                          | 0,769        |
| 5                              | Kvaliteta infrasturkture telefonije/faxa                         | 5,40             | 44,05%                          | 0,668        |
| 6                              | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 5,44             | 42,61%                          | 0,657        |
| <b>7</b>                       | <b>Razvoj željezničke infrastrukture</b>                         | <b>0,14</b>      | <b>42,49%</b>                   | <b>0,657</b> |
| 8                              | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 4,53             | 37,65%                          | 0,619        |
| 9                              | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 3,02             | 31,53%                          | 0,568        |
| <b>10</b>                      | <b>FDI i transfer tehnologije</b>                                | <b>0,37</b>      | <b>3,03%</b>                    | <b>0,201</b> |

Sifnifikantni pokazatelji oznaženi su crvenom bojom

$p < 0,05$

Istaknute varijable odbacuju se radi nesignifikantnog t-omjera ili beta koeficijenta

## Prilog 11 Rezultati multivarijantne eksploratorne faktorske analize

| <b>1. Političko-pravno okruženje</b> |   | <b>Faktor 1</b> | <b>Faktor 2</b> |
|--------------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| 1                                    | Neformalni sektor                                   | 0,819           | 0,326           |
| 2                                    | Učinkovitost zakonodavnih tijela                    | 0,862           | 0,176           |
| 3                                    | Organizirani kriminal                               | 0,856           | 0,131           |
| 4                                    | Zaštita interesa manjinskih dioničara               | 0,849           | 0,199           |
| 5                                    | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza        | 0,731           | 0,400           |
| 6                                    | Zastupljenost trgovinskih barijera                  | 0,719           | 0,366           |
| 7                                    | <b>Restrikcije stranog vlasništva</b>               | <b>0,580</b>    | <b>0,380</b>    |
| 8                                    | <b>Centralizacija donošenja ekonomskih politika</b> | <b>0,324</b>    | <b>0,679</b>    |
| 9                                    | Sloboda tiska                                       | <b>0,257</b>    | 0,810           |
| 10                                   | <b>Raširenost birokratskog lobiranja</b>            | <b>0,171</b>    | 0,810           |

| <b>Faktor 1</b> |
|-----------------|
| 0,892           |
| 0,869           |
| 0,856           |
| 0,850           |
| 0,842           |
| 0,808           |

| <b>2. Ekonomsko okruženje</b> |  | <b>Faktor 1</b> |
|-------------------------------|--|-----------------|
| 1                             | Raspoloživost venture kapitala               | 0,915           |
| 2                             | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala | 0,856           |
| 3                             | Raširenost tržišne dominacije                | 0,858           |
| 4                             | Kvaliteta bankarskog sustava                 | 0,802           |
| 5                             | Pristup zaduživanju                          | 0,785           |
| 6                             | <b>Nacionalna stopa štednje</b>              | <b>0,199</b>    |

| <b>Faktor 1</b> |
|-----------------|
| 0,914           |
| 0,857           |
| 0,856           |
| 0,808           |
| 0,788           |

| <b>3. Sociokulturno okruženje</b> |  | <b>Faktor 1</b> |
|-----------------------------------|--|-----------------|
| 1                                 | Etičko ponašanje poduzeća                                | 0,912           |
| 2                                 | Kvaliteta poslovnih škola                                | 0,856           |
| 3                                 | Odljev mozgova   | 0,804           |
| 4                                 | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                     | 0,774           |
| 5                                 | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti | 0,723           |
| 6                                 | <b>Zapošljavanje žena u privatnom sektoru</b>            | <b>0,670</b>    |

| <b>Faktor 1</b> |
|-----------------|
| 0,920           |
| 0,867           |
| 0,824           |
| 0,785           |
| 0,718           |

## Prilog 11 Nastavak

| 4. Tehnološko okruženje |  | Faktor 1 |
|-------------------------|--|----------|
| 1                       | Kapacitet za inovacije   | 0,882    |
| 2                       | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 0,872    |
| 3                       | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 0,869    |
| 4                       | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | 0,849    |
| 5                       | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 0,824    |
| 6                       | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 0,811    |
| 7                       | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 0,755    |

Sifnifikantna faktorska opterećenja ( $> 0,700$ ) označena su crvenom bojom

Istaknute varijable odbacuju se radi nedovoljnog faktorskog opterećenja pojedinog sektora poslovnog okruženja

## Prilog 12 Rezultati različitih metoda ponderiranja varijabla

| <b>1. Političko-pravno okruženje</b> |  | <b>Jednaki ponderi <math>w_1</math></b> | <b>Faktorske projekcije</b> | <b><math>w_2</math></b> | <b>Beta</b> | <b><math>w_3</math></b> |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------|
| 1                                    | Neformalni sektor  | 0,167                                   | 0,892                       | 0,174                   | 0,798       | 0,189                   |
| 2                                    | Učinkovitost zakonodavnih tijela                                 | 0,167                                   | 0,869                       | 0,170                   | 0,661       | 0,157                   |
| 3                                    | Organizirani kriminal  | 0,167                                   | 0,856                       | 0,167                   | 0,650       | 0,154                   |
| 4                                    | Zaštita interesa manjinskih dioničara                            | 0,167                                   | 0,850                       | 0,166                   | 0,670       | 0,159                   |
| 5                                    | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                     | 0,167                                   | 0,842                       | 0,165                   | 0,799       | 0,189                   |
| 6                                    | Zastupljenost trgovinskih barijera                               | 0,167                                   | 0,808                       | 0,158                   | 0,644       | 0,153                   |
| <b>2. Ekonomsko okruženje</b>        |  |   |                             |                         |             |                         |
| 1                                    | Raspoloživost venture kapitala                                   | 0,2                                     | 0,914                       | 0,216                   | 0,811       | 0,244                   |
| 2                                    | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala                     | 0,2                                     | 0,857                       | 0,203                   | 0,592       | 0,178                   |
| 3                                    | Raširenost tržišne dominacije                                    | 0,2                                     | 0,856                       | 0,203                   | 0,783       | 0,235                   |
| 4                                    | Kvaliteta bankarskog sustava                                     | 0,2                                     | 0,808                       | 0,191                   | 0,652       | 0,196                   |
| 5                                    | Pristup zaduživanju  | 0,2                                     | 0,788                       | 0,187                   | 0,49        | 0,147                   |
| <b>3. Sociokulturno okruženje</b>    |  |   |                             |                         |             |                         |
| 1                                    | Etičko ponašanje poduzeća  | 0,2                                     | 0,920                       | 0,224                   | 0,842       | 0,230                   |
| 2                                    | Kvaliteta poslovnih škola  | 0,2                                     | 0,867                       | 0,211                   | 0,702       | 0,192                   |
| 3                                    | Odljev mozgova   | 0,2                                     | 0,824                       | 0,200                   | 0,806       | 0,220                   |
| 4                                    | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                             | 0,2                                     | 0,785                       | 0,191                   | 0,723       | 0,198                   |
| 5                                    | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti         | 0,2                                     | 0,718                       | 0,174                   | 0,586       | 0,160                   |
| <b>4. Tehnološko okruženje</b>       |  |   |                             |                         |             |                         |
| 1                                    | Kapacitet za inovacije   | 0,143                                   | 0,882                       | 0,150                   | 0,801       | 0,163                   |
| 2                                    | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 0,143                                   | 0,872                       | 0,149                   | 0,769       | 0,156                   |
| 3                                    | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 0,143                                   | 0,869                       | 0,148                   | 0,836       | 0,170                   |
| 4                                    | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | 0,143                                   | 0,849                       | 0,145                   | 0,668       | 0,136                   |
| 5                                    | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 0,143                                   | 0,824                       | 0,141                   | 0,568       | 0,115                   |
| 6                                    | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 0,143                                   | 0,811                       | 0,138                   | 0,657       | 0,134                   |
| 7                                    | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 0,143                                   | 0,755                       | 0,129                   | 0,619       | 0,126                   |

|          |                                   |      |       |       |       |       |
|----------|-----------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| <b>1</b> | <b>Političko-pravno okruženje</b> | 0,25 | 0,945 | 0,247 | 0,827 | 0,247 |
| <b>2</b> | <b>Ekonomsko okruženje</b>        | 0,25 | 0,954 | 0,249 | 0,8   | 0,239 |
| <b>3</b> | <b>Sociokulturno okruženje</b>    | 0,25 | 0,970 | 0,254 | 0,897 | 0,268 |
| <b>4</b> | <b>Tehnološko okruženje</b>       | 0,25 | 0,954 | 0,249 | 0,827 | 0,247 |



**Prilog 13 Rangovi zemalja prema šest različitih metoda izračuna indeksa  
poslovnog okruženja**

|    |                       | AEW | AF | AB | GEW | GF | GB |
|----|-----------------------|-----|----|----|-----|----|----|
| 1  | Albanija              | 88  | 88 | 88 | 89  | 89 | 89 |
| 2  | Alžir                 | 78  | 78 | 77 | 77  | 77 | 77 |
| 3  | Argentina             | 70  | 69 | 69 | 70  | 70 | 70 |
| 4  | Australija            | 13  | 12 | 12 | 12  | 12 | 12 |
| 5  | Austrija              | 20  | 20 | 18 | 19  | 19 | 19 |
| 6  | Bangladeš             | 91  | 91 | 92 | 91  | 91 | 91 |
| 7  | Belgija               | 21  | 21 | 21 | 20  | 20 | 20 |
| 8  | Bocvana               | 53  | 54 | 53 | 52  | 51 | 52 |
| 9  | Bolivija              | 92  | 92 | 91 | 90  | 90 | 90 |
| 10 | Bosna i Hercegovina   | 82  | 82 | 82 | 80  | 81 | 80 |
| 11 | Brazil                | 51  | 51 | 51 | 51  | 52 | 51 |
| 12 | Bugarska              | 71  | 71 | 70 | 72  | 72 | 72 |
| 13 | Cipar                 | 36  | 36 | 37 | 35  | 36 | 35 |
| 14 | Češka                 | 32  | 32 | 32 | 32  | 32 | 32 |
| 15 | Čile                  | 24  | 24 | 24 | 25  | 25 | 25 |
| 16 | Danska                | 2   | 2  | 2  | 2   | 2  | 2  |
| 17 | Dominkanska Republika | 83  | 83 | 83 | 82  | 82 | 82 |
| 18 | Ekvador               | 85  | 85 | 85 | 85  | 85 | 85 |
| 19 | Estonija              | 26  | 26 | 25 | 24  | 24 | 24 |
| 20 | Etiopija              | 95  | 95 | 95 | 95  | 95 | 95 |
| 21 | Filipini              | 65  | 65 | 66 | 67  | 66 | 67 |
| 22 | Finska                | 1   | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  |
| 23 | Francuska             | 15  | 15 | 16 | 15  | 15 | 15 |
| 24 | Gambija               | 79  | 77 | 78 | 79  | 79 | 79 |
| 25 | Grčka                 | 40  | 40 | 40 | 39  | 40 | 39 |
| 26 | Gruzija               | 77  | 79 | 79 | 78  | 78 | 78 |
| 27 | Gvatemala             | 67  | 67 | 65 | 71  | 71 | 71 |
| 28 | Honduras              | 84  | 84 | 84 | 83  | 83 | 83 |
| 29 | Hong Kong             | 8   | 8  | 10 | 11  | 11 | 11 |
| 30 | Hrvatska              | 50  | 50 | 50 | 50  | 50 | 50 |
| 31 | Indija                | 25  | 25 | 27 | 27  | 28 | 27 |
| 32 | Indonezija            | 41  | 41 | 44 | 46  | 46 | 46 |
| 33 | Irska                 | 12  | 13 | 13 | 16  | 16 | 16 |
| 34 | Island                | 10  | 10 | 11 | 9   | 10 | 9  |
| 35 | Italija               | 49  | 49 | 49 | 49  | 49 | 49 |
| 36 | Izrael                | 18  | 18 | 19 | 18  | 18 | 18 |
| 37 | Jamajka               | 56  | 57 | 58 | 58  | 58 | 58 |
| 38 | Japan                 | 16  | 17 | 15 | 13  | 14 | 13 |
| 39 | Jordan                | 42  | 42 | 42 | 42  | 43 | 42 |
| 40 | Južna Afrika          | 38  | 37 | 38 | 43  | 41 | 43 |
| 41 | Južna Koreja          | 44  | 43 | 41 | 40  | 39 | 40 |

## Prilog 13 Nastavak

|    |                    |    |    |    |    |    |    |
|----|--------------------|----|----|----|----|----|----|
| 42 | Kanada             | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 43 | Katar              | 30 | 30 | 30 | 31 | 31 | 31 |
| 44 | Kenija             | 74 | 74 | 74 | 75 | 74 | 75 |
| 45 | Kina               | 73 | 73 | 72 | 65 | 65 | 65 |
| 46 | Kolumbija          | 52 | 52 | 54 | 53 | 53 | 53 |
| 47 | Kostarika          | 54 | 53 | 52 | 56 | 56 | 56 |
| 48 | Letonija           | 46 | 46 | 46 | 44 | 44 | 44 |
| 49 | Litva              | 43 | 44 | 43 | 41 | 42 | 41 |
| 50 | Madagaskar         | 90 | 90 | 90 | 92 | 92 | 92 |
| 51 | Madarska           | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 | 34 |
| 52 | Makedonija         | 76 | 76 | 75 | 74 | 75 | 74 |
| 53 | Malavi             | 86 | 86 | 87 | 88 | 88 | 88 |
| 54 | Malezija           | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| 55 | Malta              | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| 56 | Mauricijus         | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| 57 | Meksiko            | 57 | 56 | 56 | 59 | 59 | 59 |
| 58 | Mozambik           | 93 | 93 | 93 | 94 | 94 | 94 |
| 59 | Namibija           | 64 | 64 | 64 | 63 | 63 | 63 |
| 60 | Nikaragva          | 89 | 89 | 89 | 86 | 86 | 86 |
| 61 | Nizozemska         | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 62 | Norveška           | 11 | 11 | 9  | 10 | 9  | 10 |
| 63 | Novi Zeland        | 19 | 19 | 20 | 21 | 21 | 21 |
| 64 | Njemačka           | 7  | 7  | 7  | 6  | 6  | 6  |
| 65 | Pakistan           | 66 | 66 | 67 | 69 | 68 | 69 |
| 66 | Panama             | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| 67 | Paragvaj           | 94 | 94 | 94 | 93 | 93 | 93 |
| 68 | Peru               | 63 | 63 | 63 | 68 | 69 | 68 |
| 69 | Poljska            | 60 | 59 | 57 | 54 | 54 | 54 |
| 70 | Portugal           | 28 | 28 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 71 | Rumunjska          | 59 | 60 | 61 | 60 | 60 | 60 |
| 72 | Rusija             | 69 | 70 | 71 | 66 | 67 | 66 |
| 73 | SAD                | 14 | 14 | 14 | 14 | 13 | 14 |
| 74 | Salvador           | 62 | 62 | 60 | 62 | 62 | 62 |
| 75 | Singapur           | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 76 | Slovačka           | 34 | 34 | 34 | 38 | 38 | 38 |
| 77 | Slovenija          | 37 | 38 | 36 | 36 | 34 | 36 |
| 78 | Srbija i Crna Gora | 72 | 72 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| 79 | Španjolska         | 29 | 29 | 28 | 28 | 27 | 28 |
| 80 | Šri Lanka          | 61 | 61 | 62 | 57 | 57 | 57 |
| 81 | Švedska            | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  |
| 82 | Švicarska          | 9  | 9  | 8  | 8  | 8  | 8  |
| 83 | Tajland            | 39 | 39 | 39 | 37 | 37 | 37 |
| 84 | Tajvan             | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |

### Prilog 13 Nastavak

|    |                   |    |    |    |    |    |    |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|----|
| 85 | Tanzanija         | 75 | 75 | 76 | 84 | 84 | 84 |
| 86 | Trinidad i Tobago | 58 | 58 | 59 | 61 | 61 | 61 |
| 87 | Tunis             | 31 | 31 | 31 | 30 | 30 | 30 |
| 88 | Turska            | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 |
| 90 | Ukrajina          | 80 | 80 | 80 | 76 | 76 | 76 |
| 91 | Urugvaj           | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| 92 | Velika Britanija  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 93 | Venezuela         | 81 | 81 | 81 | 81 | 80 | 81 |
| 94 | Vijetnam          | 68 | 68 | 68 | 64 | 64 | 64 |
| 95 | Zimbabve          | 87 | 87 | 86 | 87 | 87 | 87 |

AEW - aditivno agregiranje, jednaki ponderi;

AF- aditivno agregiranje, faktorski ponderi;

AB - aditivno agregiranje, beta ponderi;

GEW - geometrijsko agregiranje, jednaki ponderi;

GF - geometrijsko agregiranje, faktorski ponderi;

GB - geometrijsko agregiranje, beta ponderi.

**Prilog 14 Podjela zemalja prema razini GDP-a p/c PPP**

|    | Zemlje 1. skupine          | GDP p/c PPP |
|----|----------------------------|-------------|
| 1  | Norveška                   | 42364,2     |
| 2  | SAD                        | 41399,4     |
| 3  | Irska                      | 40609,8     |
| 4  | Island                     | 35586,3     |
| 5  | Danska                     | 34737,2     |
| 6  | Kanada                     | 34273       |
| 7  | Austrija                   | 33615,2     |
| 8  | Hong Kong                  | 33411,4     |
| 9  | Švicarska                  | 32570,9     |
| 10 | Katar                      | 31397,3     |
| 11 | Belgija                    | 31243,9     |
| 12 | Finska                     | 31207,7     |
| 13 | Australija                 | 30897,2     |
| 14 | Nizozemska                 | 30861,5     |
| 15 | Japan                      | 30615,2     |
| 16 | Njemačka                   | 30579,4     |
| 17 | Velika Britanija           | 30469,8     |
| 18 | Švedska                    | 29898,1     |
| 19 | Francuska                  | 29316,4     |
| 20 | Italija                    | 28760,3     |
| 21 | Singapur                   | 28100,4     |
| 22 | Ujedinjeni Arapski Emirati | 27957,1     |
| 23 | Tajvan                     | 27572,2     |
| 24 | Španjolska                 | 26320,2     |
| 25 | Novi Zeland                | 24769,4     |
| 26 | Izrael                     | 23415,9     |
| 27 | Grčka                      | 22391,6     |
| 28 | Slovenija                  | 21910,7     |
| 29 | Cipar                      | 21232,3     |
| 30 | Južna Koreja               | 20590,5     |
| 31 | Malta                      | 19739,1     |
| 32 | Portugal                   | 19334,6     |
| 33 | Češka                      | 18375,2     |
| 34 | Mađarska                   | 17404,7     |



### Prilog 14 Nastavak

|    | Zemlje 2. skupine     | GDP p/c PPP |
|----|-----------------------|-------------|
| 1  | Estonija              | 16414       |
| 2  | Slovačka              | 16040,7     |
| 3  | Trinidad i Tobago     | 14257,5     |
| 4  | Litva                 | 14158,4     |
| 5  | Argentina             | 14108,5     |
| 6  | Poljska               | 12994,2     |
| 7  | Mauricijus            | 12966,4     |
| 8  | Letonija              | 12621,6     |
| 9  | Južna Afrika          | 12159,7     |
| 10 | Hrvatska              | 12157,7     |
| 11 | Čile                  | 11936,8     |
| 12 | Bocvana               | 11409,7     |
| 13 | Malezija              | 11201,1     |
| 14 | Rusija                | 11041,1     |
| 15 | Kostarika             | 10434,4     |
| 16 | Meksiko               | 10185,7     |
| 17 | Urugvaj               | 10028,2     |
| 18 | Bugarska              | 9223,3      |
| 19 | Rumunjska             | 8785        |
| 20 | Brazil                | 8584,4      |
| 21 | Tajland               | 8318,6      |
| 22 | Tunis                 | 8254,8      |
| 23 | Turska                | 7949,9      |
| 24 | Makedonija            | 7644,7      |
| 25 | Kolumbija             | 7565,3      |
| 26 | Panama                | 7282,8      |
| 27 | Kina                  | 7204,1      |
| 28 | Dominkanska Republika | 7202,9      |
| 29 | Alžir                 | 7189,2      |
| 30 | Ukrajina              | 7156,5      |
| 31 | Namibija              | 7101,2      |
| 32 | Venezuela             | 6186,3      |
| 33 | Bosna i Hercegovina   | 6035,2      |
| 34 | Peru                  | 5983,2      |
| 35 | Srbija i Crna Gora    | 5347,8      |
| 36 | Filipini              | 4922,8      |
| 37 | Jordan                | 4825        |
| 38 | Albanija              | 4763,7      |
| 39 | Paragvaj              | 4555,1      |
| 40 | Salvador              | 4511,5      |
| 41 | Jamajka               | 4292,6      |
| 42 | Gvatemala             | 4154,8      |

## Prilog 14 Nastavak

|    | Zemlje 3. skupine | GDP p/c PPP |
|----|-------------------|-------------|
| 1  | Indonezija        | 4458,5      |
| 2  | Šri Lanka         | 4383,6      |
| 3  | Ekvador           | 4316,2      |
| 4  | Nikaragva         | 3636        |
| 5  | Gruzija           | 3615,7      |
| 6  | Indija            | 3344,2      |
| 7  | Vijetnam          | 3024,8      |
| 8  | Honduras          | 3009,2      |
| 9  | Bolivija          | 2816,7      |
| 10 | Pakistan          | 2627,6      |
| 11 | Zimbabve          | 2606,7      |
| 12 | Bangladeš         | 2011        |
| 13 | Gambija           | 2002,3      |
| 14 | Kenija            | 1445,2      |
| 15 | Mozambik          | 1388,5      |
| 16 | Madagaskar        | 905,5       |
| 17 | Etiopija          | 823         |
| 18 | Tanzanija         | 723,3       |
| 19 | Malavi            | 596,1       |

1. skupina - zemlje s visokom razinom GDP-a (GDP p/c PPP > 17000\$),
2. skupina - zemlje sa srednjom razinom GDP-a (17000\$ > GDP p/c PPP > 4000\$)
3. skupina - zemlje s niskom razinom GDP-a (GDP p/c PPP < 4000\$)

**Prilog 15 Apsolutni i relativni podaci o varijablama poslovnog okruženja  
gospodarstva Hrvatske 2004-2006**

|                                      |  | aps<br>2006 | aps<br>2005 | aps<br>2004 | max<br>2006 | max<br>2005 | max<br>2004 | rel<br>2006 | rel<br>2005 | rel<br>2004 |
|--------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1. Političko-pravno okruženje</b> |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1                                    | Neformalni sektor  | 3,4         | 3,3         | 4,4         | 5,9         | 5,7         | 6,6         | 57,6        | 57,9        | 66,7        |
| 2                                    | Učinkovitost zakonodavnih tijela                                 | 3,4         | 3,1         | 2,9         | 5,9         | 6,2         | 6,0         | 57,6        | 50,0        | 48,3        |
| 3                                    | Organizirani kriminal  | 4,2         | 3,9         | 3,8         | 6,8         | 6,8         | 6,9         | 61,8        | 57,4        | 55,1        |
| 4                                    | Zaštita interesa manjinskih dioničara                            | 3,7         | 3,5         | 3,2         | 6,4         | 6,2         | 6,4         | 57,8        | 56,5        | 50,0        |
| 5                                    | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                     | 5,0         | 4,7         | 4,8         | 6,9         | 6,8         | 7,0         | 72,5        | 69,1        | 68,6        |
| 6                                    | Zastupljenost trgovinskih barijera                               | 4,6         | 4,7         | 3,6         | 6,4         | 6,3         | 5,8         | 71,9        | 74,6        | 62,1        |
| <b>2. Ekonomsko okruženje</b>        |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1                                    | Raspoloživost venture kapitala                                   | 3,1         | 2,3         | 2,3         | 5,6         | 5,9         | 5,8         | 55,4        | 39,0        | 39,7        |
| 2                                    | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala                     | 4,6         | 4,4         | 4,0         | 6,5         | 6,6         | 6,6         | 70,8        | 66,7        | 60,6        |
| 3                                    | Raširenost tržišne dominacije                                    | 3,6         | 3,3         | 2,5         | 6,2         | 6,3         | 4,5         | 58,1        | 52,4        | 55,6        |
| 4                                    | Kvaliteta bankarskog sustava                                     | 5,4         | 5,6         | 4,7         | 6,9         | 6,8         | 6,9         | 78,3        | 82,4        | 68,1        |
| 5                                    | Pristup zaduživanju  | 4,6         | 4,5         | 4,3         | 5,9         | 6,1         | 6,0         | 78,0        | 73,8        | 71,7        |
| <b>3. Sociokulturno okruženje</b>    |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1                                    | Etičko ponašanje poduzeća  | 4,0         | 3,7         | 3,6         | 6,7         | 6,3         | 6,3         | 59,7        | 58,7        | 57,1        |
| 2                                    | Kvaliteta poslovnih škola  | 4,3         | 3,2         | 3,4         | 6,2         | 6,6         | 6,7         | 69,4        | 48,5        | 50,7        |
| 3                                    | Odljev mozgova   | 3,2         | 2,9         | 2,6         | 6,1         | 6,4         | 6,3         | 52,5        | 45,3        | 41,3        |
| 4                                    | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                             | 88,0        | 90,0        | 83,0        | 148,6       | 154,0       | 161,0       | 59,2        | 58,4        | 51,6        |
| 5                                    | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti         | 4,9         | 4,6         | 4,7         | 6,3         | 6,5         | 6,2         | 77,8        | 70,8        | 75,8        |
| <b>4. Tehnološko okruženje</b>       |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1                                    | Kapacitet za inovacije   | 3,3         | 3,0         | 3,1         | 6,1         | 6,2         | 6,3         | 54,1        | 48,4        | 49,2        |
| 2                                    | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 3,3         | 3,0         | 2,7         | 6,9         | 6,8         | 6,8         | 47,8        | 44,1        | 39,7        |
| 3                                    | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 5,1         | 4,9         | 5,0         | 6,9         | 6,9         | 7,0         | 73,9        | 71,0        | 71,4        |
| 4                                    | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | 6,0         | 6,1         | 5,8         | 6,9         | 6,9         | 7,0         | 87,0        | 88,4        | 82,9        |
| 5                                    | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 3,9         | 3,6         | 3,3         | 6,4         | 6,3         | 6,4         | 60,9        | 57,1        | 51,6        |
| 6                                    | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 5,1         | 4,6         | 4,7         | 5,8         | 5,8         | 5,8         | 87,9        | 79,3        | 81,0        |
| 7                                    | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 4,9         | 4,6         | 4,6         | 6,3         | 6,4         | 6,3         | 77,8        | 71,9        | 73,0        |
| <b>1 Političko-pravni sektor PO</b>  |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                                      |  | 4,0         | 3,8         | 3,7         | 6,2         | 6,2         | 6,4         | 65,3        | 62,0        | 58,1        |
| <b>2 Ekonomski sektor PO</b>         |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                                      |  | 4,2         | 3,8         | 3,4         | 5,8         | 6,1         | 5,9         | 71,7        | 63,0        | 57,9        |
| <b>3 Sociokulturni sektor PO</b>     |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                                      |  | 7,5         | 6,8         | 6,6         | 10,7        | 10,8        | 12,2        | 70,4        | 62,7        | 54,2        |
| <b>4 Tehnološki sektor PO</b>        |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                                      |  | 4,4         | 4,1         | 4,0         | 6,2         | 6,2         | 6,5         | 71,0        | 66,8        | 62,1        |
| <b>1 Poslovno okruženje</b>          |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                                      |  | 4,9         | 4,5         | 4,3         | 6,9         | 6,8         | 7,4         | 70,3        | 65,9        | 58,0        |

**Prilog 16 Apsolutni i relativni podaci o varijablama poslovnog okruženja zemalja centralnoistočne i jugoistočne Europe i Hrvatske**

|                                      |  | aps<br>SEE | aps<br>HR | aps<br>CEE | max<br>2006 | rel<br>SEE | rel<br>HR | rel<br>CEE |
|--------------------------------------|--|------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|
| <b>1. Političko-pravno okruženje</b> |  |            |           |            |             |            |           |            |
| 1                                    | Neformalni sektor  | 3,6        | 3,4       | 4,5        | 5,9         | 60,3       | 57,6      | 75,6       |
| 2                                    | Učinkovitost zakonodavnih tijela                                 | 2,9        | 3,4       | 3,3        | 5,9         | 49,2       | 57,6      | 55,9       |
| 3                                    | Organizirani kriminal  | 3,8        | 4,2       | 4,8        | 6,8         | 55,7       | 61,8      | 70,6       |
| 4                                    | Zaštita interesa manjinskih dioničara                            | 3,3        | 3,7       | 4,1        | 6,4         | 52,0       | 57,8      | 63,8       |
| 5                                    | Neregularna plaćanja pri prikupljanju poreza                     | 4,8        | 5,0       | 5,8        | 6,9         | 69,8       | 72,5      | 83,5       |
| 6                                    | Zastupljenost trgovinskih barijera                               | 4,2        | 4,6       | 5,2        | 6,4         | 65,6       | 71,9      | 81,6       |
| <b>2. Ekonomsko okruženje</b>        |  |            |           |            |             |            |           |            |
| 1                                    | Raspoloživost venture kapitala                                   | 3,0        | 3,1       | 3,6        | 5,6         | 54,3       | 55,4      | 63,9       |
| 2                                    | Pristup lokalnom tržištu vlasničkog kapitala                     | 3,7        | 4,6       | 4,5        | 6,5         | 57,4       | 70,8      | 68,9       |
| 3                                    | Raširenost tržišne dominacije                                    | 3,3        | 3,6       | 4,3        | 6,2         | 53,5       | 58,1      | 70,0       |
| 4                                    | Kvaliteta bankarskog sustava                                     | 5,0        | 5,4       | 5,5        | 6,9         | 72,9       | 78,3      | 79,4       |
| 5                                    | Pristup zaduživanju  | 4,5        | 4,6       | 5,0        | 5,9         | 76,0       | 78,0      | 85,1       |
| <b>3. Sociokulturno okruženje</b>    |  |            |           |            |             |            |           |            |
| 1                                    | Etičko ponašanje poduzeća  | 3,7        | 4,0       | 4,3        | 6,7         | 55,7       | 59,7      | 63,9       |
| 2                                    | Kvaliteta poslovnih škola  | 3,7        | 4,3       | 4,5        | 6,2         | 59,7       | 69,4      | 73,2       |
| 3                                    | Odljev mozgova   | 2,3        | 3,2       | 3,6        | 6,1         | 37,9       | 52,5      | 59,3       |
| 4                                    | Stopa upisa u sekundarno obrazovanje                             | 81,5       | 88,0      | 96,6       | 148,6       | 54,9       | 59,2      | 65,0       |
| 5                                    | Kvaliteta obrazovanja iz matematike i prirodnih znanosti         | 4,7        | 4,9       | 5,1        | 6,3         | 74,6       | 77,8      | 80,6       |
| <b>4. Tehnološko okruženje</b>       |  |            |           |            |             |            |           |            |
| 1                                    | Kapacitet za inovacije   | 2,8        | 3,3       | 4,2        | 6,1         | 45,2       | 54,1      | 68,2       |
| 2                                    | Kvaliteta lučke infrastrukture                                   | 2,5        | 3,3       | 3,5        | 6,9         | 35,6       | 47,8      | 51,0       |
| 3                                    | Kvaliteta opskrbe električnom energijom                          | 3,8        | 5,1       | 5,6        | 6,9         | 54,7       | 73,9      | 80,9       |
| 4                                    | Kvaliteta infrastrukture telefonije/faxa                         | 4,9        | 6,0       | 6,0        | 6,9         | 71,4       | 87,0      | 86,4       |
| 5                                    | Kvaliteta konkurencije u ISP (Internet Service Provider) sektoru | 3,3        | 3,9       | 4,1        | 6,4         | 52,0       | 60,9      | 63,8       |
| 6                                    | Zastupljenost licenciranja stranih tehnologija                   | 4,1        | 5,1       | 4,6        | 5,8         | 70,4       | 87,9      | 80,0       |
| 7                                    | Raspoloživost znanstvenika i inženjera                           | 4,5        | 4,9       | 4,9        | 6,3         | 70,7       | 77,8      | 77,5       |
| <b>1 Političko-pravni sektor PO</b>  |  | 3,7        | 4,0       | 4,5        | 6,2         | 60,1       | 65,3      | 73,6       |
| <b>2 Ekonomski sektor PO</b>         |  | 3,8        | 4,2       | 4,5        | 5,8         | 65,4       | 71,7      | 77,5       |
| <b>3 Sociokulturni sektor PO</b>     |  | 6,5        | 7,5       | 8,1        | 10,7        | 61,3       | 70,4      | 75,7       |
| <b>4 Tehnološki sektor PO</b>        |  | 3,6        | 4,4       | 4,6        | 6,2         | 57,1       | 71,0      | 74,0       |
| <b>1 Poslovno okruženje</b>          |  | 4,2        | 4,9       | 5,2        | 6,9         | 61,5       | 70,3      | 76,0       |



## Prilog 17 Popratno pismo upućeno ispitanicima

Poštovani,

Mr. sc. Dunja Škalamera-Alilović, istraživač na Ekonomskom fakultetu u Rijeci provodi istraživanje u sklopu doktorske disertacije pod nazivom **ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA**.

Molimo Vas da svojim znanjem i iskustvom doprinesete ovom istraživanju i ispunite priloženi upitnik. Time ćete ujedno omogućiti dovršetak doktorske disertacije i znanstveni napredak istraživača, što bez dovoljnog broja odgovora nije moguće.

Unaprijed se zahvaljujemo što ćete petnaest minuta potrošiti na ovu anketu. Vjerujemo da će to biti korisno i za Vas. To stoga jer ćete to vrijeme iskoristiti misleći sustavno o Vašem poduzeću, čemu se, zaokupljeni brzim poslovnim tempom i operativnim zadacima, često ne stignete dovoljno posvetiti.

Napominjemo da će Vaši odgovori služiti samo u znanstveno-istraživačke svrhe.

Navedeno istraživanje dio je istraživačkog programa «**Europski integracijski procesi i Republika Hrvatska**» voditelja prof. dr. sc. Vinka Kandžije i istraživačkog projekta «Inovativnost, transfer tehnologije i konkurentnost hrvatskog izvoza» voditelja prof. dr. sc. Herija Bezića (IP 081-0811403-1414).

Za povrat ispunjenog upinika na Fakultet dostavljamo Vam adresiranu i frankiranu kovertu. Na Vaše eventualne upite rado ćemo Vam odgovoriti (kontakt telefon istraživača 091/542-5171).

S poštovanjem,

Istraživač:

Voditelj projekta:

Mr. sc. Dunja Škalamera-Alilović

Prof. dr. sc. Heri Bezić

Poslovno okruženje poduzeća se sastoji od vanjskih faktora koji imaju utjecaja na poslovanje **dominantne djelatnosti** Vašeg poduzeća.

Faktore smo grupirali u sedam segmenata poslovnog okruženja:

| SEGMENTI<br>poslovnog okruženja        | FAKTORI koji utječu na poslovanje<br>(nije iscrpna lista, ovisi o poduzeću, ovo su neki primjeri)   |
|--|---|
| <b>1. KONKURENTI</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• svi vaši konkurenti</li> <li>• konkurentske aktivnosti ...</li> </ul>  |
| <b>2. KUPCI</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• svi vaši kupci (trgovci, potrošači, proizvođači...)</li> <li>• lojalnost kupaca</li> <li>• zadovoljstvo kupaca</li> <li>• odnosi s Vama</li> <li>• pregovaračka moć kupaca ....</li> </ul>   |
| <b>3. DOBAVLJAČI</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• svi vaši isporučiooci resursa</li> <li>• odnosi s njima</li> <li>• savezi ...</li> </ul>   |
| <b>4. TEHNOLOŠKI SEGMENT</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• novi proizvodi/procesi</li> <li>• novi materijali</li> <li>• nove komunikacije</li> <li>• inovacije</li> <li>• nove tehnologije</li> <li>• znanstvena otkrića...</li> </ul>  |
| <b>5. EKONOMSKI SEGMENT</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast ekonomije</li> <li>• inflacija – stabilnost cijena</li> <li>• kamatne stope</li> <li>• tržišta kapitala</li> <li>• tečaj kune i ostalih valuta</li> <li>• deficit vanjske trgovine</li> <li>• državni deficit....</li> </ul>  |
| <b>6. POLITIČKO PRAVNI<br/>SEGMENT</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakoni</li> <li>• porezi</li> <li>• državne institucije</li> <li>• siva ekonomija</li> <li>• politika</li> <li>• funkcioniranje sudova</li> <li>• korupcija</li> <li>• lobiranje</li> <li>• kriminal...</li> </ul>                 |
| <b>7. SOCIO-KULTURNI<br/>SEGMENT</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografija</li> <li>• društvene vrijedosti</li> <li>• moral</li> <li>• društvena briga za okoliš</li> <li>• obiteljske vrijednosti</li> <li>• zdravlje</li> <li>• životni stil</li> <li>• moda</li> <li>• religija ...</li> </ul> |

Upitnik se sastoji od četiri dijela:

1. dio – Utjecaj poslovnog okruženja na Vaše poduzeće
2. dio – Interakcija Vašeg poduzeća s poslovnim okruženjem
3. dio – Uspješnost Vašeg poduzeća
4. dio – Vaš osobni profil

**Prilog 19 UPITNIK O UTJECAJU POSLOVNOG OKRUŽENJA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA  
ISPUNJAVAJU DIREKTORI PODUZEĆA – Vratiti na adresu Fakulteta**

**1. DIO**

**Poslovno okruženje**

Zaokružite broj koji najbolje predstavlja Vašu ocjenu svakog pojedinog segmenta poslovnog okruženja.

Dimenzija **VAŽNOSTI** poslovnog okruženja (pitanje 1a. i 1b.)

Objašnjenje: Važniji je onaj segment poslovnog okruženja koji ima jači utjecaj na poduzeće i u kojem su resursi rjeđi.

**1a. Koliko snažnim ocjenjujete utjecaj pojedinog segmenta poslovnog okruženja na Vaše poduzeće?**

| <b>SNAGA UTJECAJA</b>       | Vrlo slab |   | Srednji |   | Vrlo jak |
|-----------------------------|-----------|---|---------|---|----------|
| 1. Konkurenti               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 2. Kupci                    | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 3. Dobavljači               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 4. Tehnološki segment       | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 5. Ekonomski segment        | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 6. Političko pravni segment | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1         | 2 | 3       | 4 | 5        |

**1b. Ocijenite dostupnost Vaših resursa, materijalnih i nematerijalnih (informacije) u pojedinim segmentima poslovnog okruženja?**

| <b>DOSTUPNOST RESURSA</b>   | Otežana |   | Srednja |   | Laka |
|-----------------------------|---------|---|---------|---|------|
| 1. Konkurenti               | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 2. Kupci                    | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 3. Dobavljači               | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 4. Tehnološki segment       | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 5. Ekonomski segment        | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 6. Političko pravni segment | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1       | 2 | 3       | 4 | 5    |

Dimenzija **DINAMIČNOSTI** poslovnog okruženja (pitanje 2a. i 2b.)

Objašnjenje: Dinamičniji je onaj segment poslovnog okruženja u kojem su intenzivnije i češće promjene i u kojem je teže predvidjeti promjene.

**2a. Ocijenite koliko se mijenjao pojedini segment poslovnog okruženja Vašeg poduzeća u posljednje tri godine?**

| <b>KOLIČINA PROMJENA</b>    | Nimalo |   | Srednje |   | Mnogo |
|-----------------------------|--------|---|---------|---|-------|
| 1. Konkurenti               | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 2. Kupci                    | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 3. Dobavljači               | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 4. Tehnološki segment       | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 5. Ekonomski segment        | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 6. Političko pravni segment | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1      | 2 | 3       | 4 | 5     |

**2b.** Ocijenite koliko su bile **predvidive promjene** u pojedinim segmentima poslovnog okruženja Vašeg poduzeća?

| <b>PREDVIDIVOST PROMJENA</b> | Uopće ne |   | Srednje |   | Jako |
|------------------------------|----------|---|---------|---|------|
| 1. Konkurenti                | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 2. Kupci                     | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 3. Dobavljači                | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 4. Tehnološki segment        | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 5. Ekonomski segment         | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 6. Političko pravni segment  | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |
| 7. Socio-kulturni segment    | 1        | 2 | 3       | 4 | 5    |

Dimenzija **KOMPLEKSNOSTI** poslovnog okruženja (pitanje 3a. i 3b.)

Objašnjenje: Kompleksniji je onaj segment poslovnog okruženja koji se sastoji od većeg broja faktora koji su po prirodi različiti.

**3a.** Navedite **broj** faktora u segmentima poslovnog okruženja Vašeg poduzeća!

(npr. broj Vaših konkurenata, broj Vaših kupaca, broj pravnih propisa koji imaju utjecaj na Vaše poduzeće, broj političkih utjecaja na Vaše poduzeće, broj makroekonomskih utjecaja na Vaše poduzeće, broj novih tehnologija koje se odnose na Vaše poduzeće...)?

| <b>BROJ FAKTORA</b>         | Mali broj |   | Srednje |   | Veliki broj |
|-----------------------------|-----------|---|---------|---|-------------|
| 1. Konkurenti               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 2. Kupci                    | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 3. Dobavljači               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 4. Tehnološki segment       | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 5. Ekonomski segment        | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 6. Političko pravni segment | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |

**3b.** Koliko su pojedini faktori u svakom segmentu Vašeg poslovnog okruženja **po prirodi različiti**?

(npr. svaki kupac se značajno razlikuje od ostalih, nove tehnologije s kojima se susrećemo su međusobno vrlo različite i kompleksne, politički utjecaji iz različitih ministarstava se značajno razlikuju...)

| <b>RAZLIČITOST FAKTORA</b>  | Vrlo slični |   | Srednje |   | Vrlo različiti |
|-----------------------------|-------------|---|---------|---|----------------|
| 1. Konkurenti               | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 2. Kupci                    | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 3. Dobavljači               | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 4. Tehnološki segment       | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 5. Ekonomski segment        | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 6. Političko pravni segment | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1           | 2 | 3       | 4 | 5              |

## 2. DIO

**Skeniranje poslovnog okruženja** je proces spoznaje o događajima i trendovima iz poslovnog okruženja poduzeća.

1. Ocijenite kojom učestalošću prikupljate informacije iz segmenata poslovnog okruženja Vašeg poduzeća?

| UČESTALOST SKENIRANJA       | Uopće ne (nikada) |   | Srednje često |   | Vrlo često (svakodnevno) |
|-----------------------------|-------------------|---|---------------|---|--------------------------|
| 1. Konkurenti               | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 2. Kupci                    | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 3. Dobavljači               | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 4. Tehnološki segment       | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 5. Ekonomski segment        | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 6. Političko pravni segment | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1                 | 2 | 3             | 4 | 5                        |

2. Ocijenite koliko slijedite događaje i trendove u segmentima poslovnog okruženja Vašeg poduzeća?

| INTENZITET SKENIRANJA DOGAĐAJA I TRENDOVA | Ne slijedim | Slijedim osnovne | Slijedim osnovne detaljno | Slijedim većinu | Slijedim većinu detaljno |
|---|-------------|------------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Konkurenti                             | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 2. Kupci                                  | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 3. Dobavljači                             | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 4. Tehnološki segment                     | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 5. Ekonomski segment                      | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 6. Političko pravni segment               | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |
| 7. Socio-kulturni segment                 | 1           | 2                | 3                         | 4               | 5                        |

3. Ocijenite pouzdanost informacija koje ste prikupili o poslovnom okruženju Vašeg poduzeća?

| POUZDANOST INFORMACIJA      | Vrlo mala |   | Srednja |   | Vrlo visoka |
|-----------------------------|-----------|---|---------|---|-------------|
| 1. Konkurenti               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 2. Kupci                    | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 3. Dobavljači               | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 4. Tehnološki segment       | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 5. Ekonomski segment        | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 6. Političko pravni segment | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1         | 2 | 3       | 4 | 5           |

4. Koliko često prikupljene informacije o poslovnom okruženju koristite pri donošenju važnih odluka u Vašem poduzeću?

| UČESTALOST ODLUKA           | Vrlo rijetko |   | Srednje često |   | Vrlo često |
|-----------------------------|--------------|---|---------------|---|------------|
| 1. Konkurenti               | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 2. Kupci                    | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 3. Dobavljači               | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 4. Tehnološki segment       | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 5. Ekonomski segment        | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 6. Političko pravni segment | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |
| 7. Socio-kulturni segment   | 1            | 2 | 3             | 4 | 5          |



### 3. DIO

#### Uspješnost poslovanja

Ovaj dio odnosi se na uspješnost Vašeg poduzeća u **posljednje tri godine**.

Odgovorite prema Vašem najboljem saznanju kako stoji Vaše poduzeće u usporedbi s **bliskim konkurentima**.

##### 1. Profitabilnost poslovanja Vašeg poduzeća

| Poduzeće spada u najgorih 20% | Relativno neuspješniji od konkurencije | Podjednako uspješni kao konkurencija | Relativno uspješniji od konkurencije | Poduzeće spada u najboljih 20% |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1                             | 2                                      | 3                                    | 4                                    | 5                              |

##### 2. Rast prodaje Vaših proizvoda/usluga

| Poduzeće spada u najgorih 20% | Relativno neuspješniji od konkurencije | Podjednako uspješni kao konkurencija | Relativno uspješniji od konkurencije | Poduzeće spada u najboljih 20% |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1                             | 2                                      | 3                                    | 4                                    | 5                              |

##### 3. Ulaganje u zaposlene (sustavi nagrađivanja, edukacija, uvjeti rada, novo zapošljavanje itd.)

| Poduzeće spada u najgorih 20% | Relativno neuspješniji od konkurencije | Podjednako uspješni kao konkurencija | Relativno uspješniji od konkurencije | Poduzeće spada u najboljih 20% |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1                             | 2                                      | 3                                    | 4                                    | 5                              |

##### 4. Zadovoljstvo kupaca proizvodima ili uslugama poduzeća

| Poduzeće spada u najgorih 20% | Relativno neuspješniji od konkurencije | Podjednako uspješni kao konkurencija | Relativno uspješniji od konkurencije | Poduzeće spada u najboljih 20% |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1                             | 2                                      | 3                                    | 4                                    | 5                              |

##### 5. Zadovoljstvo zaposlenika radom u poduzeću

| Poduzeće spada u najgorih 20% | Relativno neuspješniji od konkurencije | Podjednako uspješni kao konkurencija | Relativno uspješniji od konkurencije | Poduzeće spada u najboljih 20% |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1                             | 2                                      | 3                                    | 4                                    | 5                              |

#### 4. DIO Vaš osobni profil

1. Dob (godine starosti) \_\_\_\_\_

2. Spol \_\_\_\_\_

4. Funkcija u poduzeću \_\_\_\_\_

5. Broj godina zaposlen/a u istoj grani poslovanja \_\_\_\_\_

6. Broj godina zaposlen/a u ovom poduzeću \_\_\_\_\_

7. Stručna sprema \_\_\_\_\_

8. Struka \_\_\_\_\_

**HVALA NA ODVOJENOM VREMENU!**



NE FRANKIRATI

PLAĆENI ODGOVOR  
REPUBLIKA HRVATSKA

EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI  
N/R MR. SC. D. ŠKALAMERA - ALILOVIĆ  
P.P. 113  
51 001 RIJEKA

IBRS/CCRI  
BROJ DOZVOLE  
SI/1-1-2160/07

**Prilog 21 Popis poduzeća uključenih u uzorak**

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 1.  | A. S. - PROFIT d.o.o.             |
| 2.  | ADACO d.o.o.                      |
| 3.  | ACI d.d.                          |
| 4.  | AGRO-RIJEKA d.o.o.                |
| 5.  | ALFA COMMERCE d.o.o.              |
| 6.  | ANIMO d.o.o.                      |
| 7.  | ANTIKA NOVA d.o.o.                |
| 8.  | ARANKA d.o.o.                     |
| 9.  | AR-METAL d.o.o.                   |
| 10. | ASTERION d.o.o.                   |
| 11. | AUTO ČAVRAK d.o.o.                |
| 12. | AUROCENTAR CERINI d.o.o.          |
| 13. | AUTOPROMET 2000 d.o.o.            |
| 14. | BANKNOTA d.o.o.                   |
| 15. | BIMAL d.o.o.                      |
| 16. | BITECHNIQUE d.o.o.                |
| 17. | BOLERO-COMMERCE d.o.o.            |
| 18. | BRODOGRADILIŠTE C.E.S.A.R. d.o.o. |
| 19. | BRODOGRADILIŠTE CRES d.d.         |
| 20. | BRODOGRADILIŠTE KRALJEVICA d.d.   |
| 21. | BRODOGRADILIŠTE PUNAT d.o.o.      |
| 22. | BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC d.d. |
| 23. | BRODOIZOLATER d.o.o.              |
| 24. | C.A.K. d.o.o.                     |
| 25. | CALLIGARIS d.o.o.                 |
| 26. | CLIMACOMMERCE d.o.o.              |
| 27. | COLOR TRADE d.o.o.                |
| 28. | CONCORD d.o.o.                    |
| 29. | CROATIA AS d.o.o.                 |
| 30. | CROCIATA 2 d.o.o.                 |
| 31. | CUPIDO d.o.o.                     |
| 32. | DI KLANA d.d.                     |
| 33. | DICTA d.o.o.                      |
| 34. | DINA-PETROKEMIJA d.d.             |
| 35. | DOGMA PROPRIETAS d.o.o.           |
| 36. | DOMENI d.o.o.                     |
| 37. | DRINKOMATIC d.o.o.                |

**Prilog 21 Nastavak**

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 38. | DRVENJAČA d.d.                   |
| 39. | DUŠEVIĆ & KRŠOVNIK d.o.o.        |
| 40. | ECOOPERATIVA d.o.o.              |
| 41. | ELEKTROMATERIJAL d.d.            |
| 42. | ENERGO d.o.o.                    |
| 43. | EUROCONSULTING d.d.              |
| 44. | EUROGRANITI d.o.o.               |
| 45. | EUROMODUL d.o.o.                 |
| 46. | EURO-PETROL d.o.o.               |
| 47. | FINVEST CORP d.d.                |
| 48. | FLUM-ING d.o.o.                  |
| 49. | GARMA d.o.o.                     |
| 50. | GEOINST d.o.o.                   |
| 51. | GEOPROJEKT d.d.                  |
| 52. | GKTD IVANJ d.o.o.                |
| 53. | GKTD MURVICA d.o.o.              |
| 54. | GORAN d.o.o.                     |
| 55. | GRAĐEVINAR d.o.o.                |
| 56. | GROMEL d.o.o.                    |
| 57. | GROS d.o.o.                      |
| 58. | GVARDIJAN d.o.o.                 |
| 59. | HOTELI PUNAT d.d.                |
| 60. | IKARPLAST d.d.                   |
| 61. | IMPERIAL d.d.                    |
| 62. | IND-EKO d.o.o.                   |
| 63. | INDUSTRO METAL d.o.o.            |
| 64. | ISKRATRADE d.o.o.                |
| 65. | IVAD d.o.o.                      |
| 66. | JABLAN-TREND d.o.o.              |
| 67. | JADRAN HOTELI d.d.               |
| 68. | JADRAN-GALENSKI LABORATORIJ d.d. |
| 69. | JADRANKA d.d.                    |
| 70. | JADRANKA HOTELI d.o.o.           |
| 71. | JADRANKA KAMPOVI d.o.o.          |
| 72. | JADRANKOMERC d.d.                |
| 73. | JADRAN-PHARMA d.d.               |
| 74. | JERUZALEM-RIJEKA d.o.o.          |

**Prilog 21 Nastavak**

|      |   |
|------|---|
| 75.  | JURETIĆ TRANSPORT d.o.o.                  |
| 76.  | KALINA d.o.o.                             |
| 77.  | KANAJT d.o.o.                             |
| 78.  | KATUNAR VINARIJA d.o.o.                   |
| 79.  | KD AUTOTROLEJ d.o.o.                      |
| 80.  | KD ČISTOČA d.o.o.                         |
| 81.  | KD CRNIKA d.o.o.                          |
| 82.  | KD KOSTRENA d.o.o.                        |
| 83.  | KD VODOVOD I KANALIZACIJA d.o.o.          |
| 84.  | KLANATRANS d.o.o.                         |
| 85.  | KLIČKOVIĆ-SIGURNOST j.t.d.                |
| 86.  | K.M.D. BABIĆ d.o.o.                       |
| 87.  | KONTO d.o.o.                              |
| 88.  | KRALJEVIČKINJA d.o.o.                     |
| 89.  | KROVAR d.o.o.                             |
| 90.  | POGARČIĆ d.o.o.                           |
| 91.  | LAMBERT d.o.o.                            |
| 92.  | LITTLE EAGLE CO. d.o.o.                   |
| 93.  | LJEKARNA JADRAN                           |
| 94.  | LJEKARNA RIJEKA                           |
| 95.  | LLOYD'S REGISTER EMEA                     |
| 96.  | LOŠINJSKA PLOVIDBA-BRODARSTVO d.o.o.      |
| 97.  | LOŠINJSKA PLOVIDBA-BRODOGRADILIŠTE d.o.o. |
| 98.  | LOŠINJSKA PLOVIDBA-TURIZAM d.o.o.         |
| 99.  | LOŽ METALPRES d.o.o.                      |
| 100. | LUKA RIJEKA d.d.                          |
| 101. | LUMIK d.o.o.                              |
| 102. | LUSCOLOR NOVA d.o.o.                      |
| 103. | MAJA-PAPIRUS d.o.o.                       |
| 104. | MARINA KONTO d.o.o.                       |
| 105. | MAXEL d.o.o.                              |
| 106. | METAL-MONT d.o.o.                         |
| 107. | METIS d.d.                                |
| 108. | M.H.I. d.o.o.                             |
| 109. | MIKROGORAN d.o.o.                         |
| 110. | MIKULIĆ d.o.o.                            |
| 111. | MODERN LINE d.o.o.                        |



**Prilog 21 Nastavak**

|      |  |
|------|--|
| 112. | MONTKEMIJA d.o.o.                      |
| 113. | MOTOMARINER d.o.o.                     |
| 114. | NAVI-MARIN d.o.o.                      |
| 115. | NAVTEC MARINE d.o.o.                   |
| 116. | O.T.K. d.o.o.                          |
| 117. | PARKOVI PLUS d.o.o.                    |
| 118. | PHOENIX TRADE d.o.o.                   |
| 119. | PIK d.d.                               |
| 120. | PILANA KRASNO d.o.o.                   |
| 121. | PIVKA d.o.o.                           |
| 122. | PK d.o.o.                              |
| 123. | PLODINE d.o.o.                         |
| 124. | Poliklinika MEDICO - OSIGURANJE ZAGREB |
| 125. | POL-MOT d.o.o.                         |
| 126. | PONIKVE d.o.o.                         |
| 127. | PROTECT d.o.o.                         |
| 128. | PROTEKTOR-BANDAG-KATALINIĆ d.o.o.      |
| 129. | PURI d.o.o.                            |
| 130. | RABKOMERC d.o.o.                       |
| 131. | RADMONT d.o.o.                         |
| 132. | RAVNA d.o.o.                           |
| 133. | RAVNOGORSKA PILANA d.o.o.              |
| 134. | RGV d.o.o.                             |
| 135. | RIBILI d.o.o.                          |
| 136. | RI-BIT d.o.o.                          |
| 137. | RIJEČKI USLUŽNI SERVIS d.o.o.          |
| 138. | RIJEKA ALUMINIJ d.o.o.                 |
| 139. | RIJEKAASFALT d.o.o.                    |
| 140. | RIJEKAMETALI d.o.o.                    |
| 141. | RIJEKAPROJEKT d.o.o.                   |
| 142. | RIJEKAŠPED d.o.o.                      |
| 143. | RIJEKATANK d.o.o.                      |
| 144. | RIJEKATEKSTIL-DOMUS d.d.               |
| 145. | RIJEKATEKSTIL-VELEPRODAJA d.o.o.       |
| 146. | RIS d.o.o.                             |
| 147. | RI-STAN d.o.o.                         |
| 148. | RIVAPACK d.o.o.                        |

**Prilog 21 Nastavak**

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 149. | RI-19 d.o.o                          |
| 150. | RO-TEHNOLOGIJA d.o.o.                |
| 151. | RT M d.o.o.                          |
| 152. | RUMAT d.o.o.                         |
| 153. | SANIMAR d.o.o.                       |
| 154. | SEMWICK d.o.o.                       |
| 155. | SETTING-INŽENJERING d.o.o.           |
| 156. | SIMPLEX d.o.o.                       |
| 157. | SLADIS d.d.                          |
| 158. | SOMET d.o.o.                         |
| 159. | SPB-INŽENJERING d.o.o.               |
| 160. | SPEKTAR d.o.o.                       |
| 161. | SUN ADRIA d.o.o.                     |
| 162. | ŠTEFANI d.o.o.                       |
| 163. | TAPESS d.o.o.                        |
| 164. | TARLE I KRNIĆ d.o.o.                 |
| 165. | TD BAŠKA d.o.o.                      |
| 166. | TD JEKLOTEHNA d.o.o.                 |
| 167. | TEH PROJEKT HIDRO d.o.o.             |
| 168. | TEHNOGIPS d.o.o.                     |
| 169. | TEKOL-TERI d.o.o.                    |
| 170. | TEMI COMMERCE d.o.o.                 |
| 171. | TERI-CROTEK d.o.o.                   |
| 172. | TERMAG d.o.o.                        |
| 173. | TIJAN DUCO d.o.o.                    |
| 174. | TRANSAGENT d.o.o.                    |
| 175. | TRGOVAČKO OPATIJA d.d.               |
| 176. | T.T.S. d.o.o.                        |
| 177. | UKRAS M & M d.o.o.                   |
| 178. | VARGOPLAST d.o.o.                    |
| 179. | VA-TA METALIK d.o.o.                 |
| 180. | VECLA d.o.o.                         |
| 181. | VENTOP d.o.o.                        |
| 182. | VERTIGO d.o.o.                       |
| 183. | VETERINARSKA STANICA RIJEKA d. o. o. |
| 184. | VRATNIK-PROMET d.o.o.                |
| 185. | VRELO d.o.o.                         |

**Prilog 21 Nastavak**

|      |                              |
|------|------------------------------|
| 186. | VUKIĆ I DR. j.t.d.           |
| 187. | Y/C MARINA d.o.o.            |
| 188. | ZANATLIJA d.d.               |
| 189. | ZANATSKA ZADRUGA GRADIN      |
| 190. | 3. MAJ BRODOGRADILIŠTE d.d.  |
| 191. | 3. MAJ UGOSTITELJSTVO d.o.o. |
| 192. | 3T. CABLE d.o.o.             |

## Prilog 22 Reprezentativnost uzorka prema djelatnostima

| Nacionalna klasifikacija djelatnosti |  | Struktura populacije |       | Struktura uzorka |       |
|--------------------------------------|--|----------------------|-------|------------------|-------|
|                                      |  | Broj poduzeća        | %     | Broj poduzeća    | %     |
| Područje A                           | Poljoprivreda, lov i šumarstvo   | 10                   | 1,17  | 2                | 1,04  |
| Područje B                           | Ribarstvo  | 5                    | 0,59  | 1                | 0,52  |
| Područje C                           | Rudarstvo i vađenje  | 3                    | 0,35  | 0                | 0,00  |
| Područje D                           | Prerađivačka industrija  | 190                  | 22,25 | 44               | 22,92 |
| Područje E                           | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 10                   | 1,17  | 5                | 2,60  |
| Područje F                           | Građevinarstvo   | 99                   | 11,59 | 18               | 9,38  |
| Područje G                           | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 259                  | 30,33 | 58               | 30,21 |
| Područje H                           | Hoteli i restorani   | 72                   | 8,43  | 14               | 7,29  |
| Područje I                           | Prijevoz, skladištenje i veze  | 55                   | 6,44  | 10               | 5,21  |
| Područje J                           | Financijsko posredovanje   | 6                    | 0,70  | 3                | 1,56  |
| Područje K                           | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 99                   | 11,59 | 28               | 14,58 |
| Područje M                           | Obrazovanje  | 4                    | 0,47  | 0                | 0,00  |
| Područje N                           | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb   | 20                   | 2,34  | 2                | 1,04  |
| Područje O                           | Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti   | 22                   | 2,58  | 7                | 3,65  |
|                                      | Ukupno   | 854                  | 100   | 192              | 100   |

**Prilog 23 Reprezentativnost uzorka prema veličini poduzeća**

| <b>Veličina poduzeća</b> | Struktura populacije |       | Struktura uzorka |       |
|--------------------------|----------------------|-------|------------------|-------|
|                          | Broj poduzeća        | %     | Broj poduzeća    | %     |
| Mala                     | 578                  | 67,68 | 105              | 54,69 |
| Srednja                  | 207                  | 24,24 | 53               | 27,60 |
| Velika                   | 69                   | 8,08  | 34               | 17,71 |
| Ukupno                   | 854                  | 100   | 192              | 100   |



**Prilog 24 Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa normalnosti distribucije  
(istraživanje poslovno okruženje - poduzeće)**

$$d_t = 1,63/\sqrt{192} = 0,11764$$

Normalna distribucija  $\rightarrow d_t > d$

| Varijabla | Rezultat K/S testa (d) |
|-----------|------------------------|
| PKS1      | 0,038                  |
| PKS2      | 0,066                  |
| PKS3      | 0,051                  |
| PKS4      | 0,050                  |
| PKS5      | 0,043                  |
| PKS6      | 0,039                  |
| PKS7      | 0,026                  |
| PDS1      | 0,038                  |
| PDS2      | 0,066                  |
| PDS3      | 0,063                  |
| PDS4      | 0,070                  |
| PDS5      | 0,075                  |
| PDS6      | 0,055                  |
| PDS7      | 0,061                  |
| PZS1      | 0,041                  |
| PZS2      | 0,041                  |
| PZS3      | 0,053                  |
| PZS4      | 0,090                  |
| PZS5      | 0,067                  |
| PZS6      | 0,031                  |
| PZS7      | 0,088                  |

| Varijabla | Rezultat K/S testa (d) |
|-----------|------------------------|
| PNS1      | 0,054                  |
| PNS2      | 0,090                  |
| PNS3      | 0,059                  |
| PNS4      | 0,086                  |
| PNS5      | 0,103                  |
| PNS6      | 0,102                  |
| PNS7      | 0,089                  |
| PSN1      | 0,063                  |
| PSN2      | 0,058                  |
| PSN3      | 0,064                  |
| PSN4      | 0,029                  |
| PSN5      | 0,072                  |
| PSN6      | 0,072                  |
| PSN7      | 0,070                  |
| PSNO      | 0,029                  |
| SKAN1     | 0,052                  |
| SKAN2     | 0,048                  |
| SKAN3     | 0,056                  |
| SKAN4     | 0,065                  |
| SKAN5     | 0,055                  |
| SKAN6     | 0,015                  |
| SKAN7     | 0,060                  |
| SKANO     | 0,052                  |

PKS = percipirana kompleksnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

PDS = percipirana dinamičnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

PNS = percipirana neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

PSN = percipirana strateška neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

PSNO = percipirana strateška neizvjesnost cjelokupnog poslovnog okruženja

SKAN = motrenje pojedinog sektora poslovnog okruženja

SKANO = motrenje cjelokupnog poslovnog okruženja

1 = sektor konkurenata

2 = sektor kupaca

3 = sektor dobavljača

4 = tehnološki sektor poslovnog okruženja

5 = ekonomski sektor poslovnog okruženja

6 = političko pravni sektor poslovnog okruženja

7 = sociokulturni sektor poslovnog okruženja

## Prilog 25 Razlike u percipiranoj strateškoj neizvjesnosti po sektorima poslovnog okruženja prema granama djelatnosti

| KONKURENTI     | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D | E   | F   | G   | H   | I   | J  | K   | N i O |
|----------------|--|-------|-------|---|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-------|
| Područje A i B | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 11,83 |       | * | ns  | **  | *** | *** | **  | ns | ns  | ns    |
| Područje D     | Prerađivačka industrija  | 24,11 |       |   | *** | ns  | *** | ns  | ns  | ns | ns  | ***   |
| Područje E     | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 6,10  |       |   |     | *** | *** | *** | *** | ** | *** | ns    |
| Područje F     | Građevinarstvo   | 25,92 |       |   |     |     | ns  | *   | ns  | ns | ns  | ***   |
| Područje G     | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 30,47 |       |   |     |     |     | ns  | ns  | ns | *** | ***   |
| Područje H     | Hoteli i restorani   | 32,82 |       |   |     |     |     |     | ns  | ns | *** | ***   |
| Područje I     | Prijevoz, skladištenje i veze  | 26,45 |       |   |     |     |     |     |     | ns | ns  | ***   |
| Područje J     | Financijsko posredovanje   | 26,00 |       |   |     |     |     |     |     |    | ns  | **    |
| Područje K     | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 22,68 |       |   |     |     |     |     |     |    |     | ***   |
| Područje N i O | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 11,11 |       |   |     |     |     |     |     |    |     |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| KUPCI          | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K   | N i O |
|----------------|--|-------|-------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|
| Područje A i B | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 23,83 |       | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns  | ns    |
| Područje D     | Prerađivačka industrija  | 31,26 |       |    | ** | ns | ns | ns | ns | ns | **  | **    |
| Područje E     | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 21,30 |       |    |    | ns | ** | ** | ns | *  | ns  | ns    |
| Područje F     | Građevinarstvo   | 28,22 |       |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns  | ns    |
| Područje G     | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 32,41 |       |    |    |    |    | ns | ns | ns | *** | **    |
| Područje H     | Hoteli i restorani   | 32,00 |       |    |    |    |    |    | ns | ns | *   | *     |
| Područje I     | Prijevoz, skladištenje i veze  | 27,95 |       |    |    |    |    |    |    | ns | ns  | ns    |
| Područje J     | Financijsko posredovanje   | 34,17 |       |    |    |    |    |    |    |    | ns  | ns    |
| Područje K     | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 25,98 |       |    |    |    |    |    |    |    |     | ns    |
| Područje N i O | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 24,00 |       |    |    |    |    |    |    |    |     |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| <b>DOBAVLJAČI</b> | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H   | I  | J  | K   | N i O |
|-------------------|--|-------|-------|----|----|----|----|-----|----|----|-----|-------|
| Područje A i B    | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 21,33 |       | ns | ns | ns | ns | ns  | ns | ns | ns  | ns    |
| Područje D        | Prerađivačka industrija  | 22,14 |       |    | ns | ns | *  | ns  | ns | ns | *** | ns    |
| Područje E        | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 18,10 |       |    |    | ns | *  | ns  | ns | ns | ns  | ns    |
| Područje F        | Građevinarstvo   | 23,83 |       |    |    |    | ns | *   | ns | ns | **  | *     |
| Područje G        | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 25,77 |       |    |    |    |    | *** | *  | ns | *** | ***   |
| Područje H        | Hoteli i restorani   | 17,32 |       |    |    |    |    |     | ns | ns | ns  | ns    |
| Područje I        | Prijevoz, skladištenje i veze  | 19,30 |       |    |    |    |    |     |    | ns | ns  | ns    |
| Područje J        | Financijsko posredovanje   | 21,50 |       |    |    |    |    |     |    |    | ns  | ns    |
| Područje K        | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 15,73 |       |    |    |    |    |     |    |    |     | ns    |
| Područje N i O    | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 16,61 |       |    |    |    |    |     |    |    |     |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| <b>TEHNOLOŠKI</b> | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | N i O |
|-------------------|--|-------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Područje A i B    | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 26,83 |       | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje D        | Prerađivačka industrija  | 26,05 |       |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje E        | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 25,40 |       |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje F        | Građevinarstvo   | 24,19 |       |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje G        | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 23,91 |       |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje H        | Hoteli i restorani   | 23,46 |       |    |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns    |
| Područje I        | Prijevoz, skladištenje i veze  | 24,00 |       |    |    |    |    |    |    | ns | ns | ns    |
| Područje J        | Financijsko posredovanje   | 31,17 |       |    |    |    |    |    |    |    | ns | ns    |
| Područje K        | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 26,50 |       |    |    |    |    |    |    |    |    | ns    |
| Područje N i O    | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 24,11 |       |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| <b>EKONOMSKI</b> | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | N i O |
|------------------|--|-------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Područje A i B   | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 16,67 |       | ns | ns | ns | ns | *  | ns | *  | ns | ns    |
| Područje D       | Prerađivačka industrija  | 25,97 |       |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje E       | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 20,50 |       |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje F       | Građevinarstvo   | 23,75 |       |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje G       | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 25,51 |       |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje H       | Hoteli i restorani   | 27,18 |       |    |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns    |
| Područje I       | Prijevoz, skladištenje i veze  | 24,55 |       |    |    |    |    |    |    | ns | ns | ns    |
| Područje J       | Financijsko posredovanje   | 30,33 |       |    |    |    |    |    |    |    | ns | ns    |
| Područje K       | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 22,14 |       |    |    |    |    |    |    |    |    | ns    |
| Područje N i O   | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 24,17 |       |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| <b>POLITIČKO-PRAVNI</b> | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | N i O |
|-------------------------|--|-------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Područje A i B          | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 25,83 |       | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje D              | Prerađivačka industrija  | 20,68 |       |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | **    |
| Područje E              | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 27,00 |       |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje F              | Građevinarstvo   | 20,67 |       |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | **    |
| Područje G              | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 20,61 |       |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns | **    |
| Područje H              | Hoteli i restorani   | 20,36 |       |    |    |    |    |    | ns | ns | ns | **    |
| Područje I              | Prijevoz, skladištenje i veze  | 25,10 |       |    |    |    |    |    |    | ns | ns | ns    |
| Područje J              | Financijsko posredovanje   | 30,50 |       |    |    |    |    |    |    |    | ns | ns    |
| Područje K              | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 20,70 |       |    |    |    |    |    |    |    |    | **    |
| Područje N i O          | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 31,72 |       |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost

| <b>SOCIOKULTURNI</b> | Grana djelatnosti  | PSN   | A i B | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | N i O |
|----------------------|--|-------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Područje A i B       | Poljoprivreda, lov i šumarstvo i Ribarstvo   | 17,33 |       | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje D           | Prerađivačka industrija  | 14,98 |       |    | ** | ns | ns | ** | ns | ns | ns | ns    |
| Područje E           | Opskrba električnom energijom, plinom i vodom  | 24,80 |       |    |    | ns | *  | ns | ** | ns | ** | ns    |
| Područje F           | Građevinarstvo   | 17,47 |       |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje G           | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo | 16,97 |       |    |    |    |    | ns | ns | ns | ns | ns    |
| Područje H           | Hoteli i restorani   | 20,96 |       |    |    |    |    |    | ** | ns | *  | ns    |
| Područje I           | Prijevoz, skladištenje i veze  | 12,90 |       |    |    |    |    |    |    | ns | ns | ns    |
| Područje J           | Financijsko posredovanje   | 20,00 |       |    |    |    |    |    |    |    | ns | ns    |
| Područje K           | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge  | 15,38 |       |    |    |    |    |    |    |    |    | ns    |
| Područje N i O       | Zdravstvena zaštita i socijalna skrb i Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti              | 18,83 |       |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

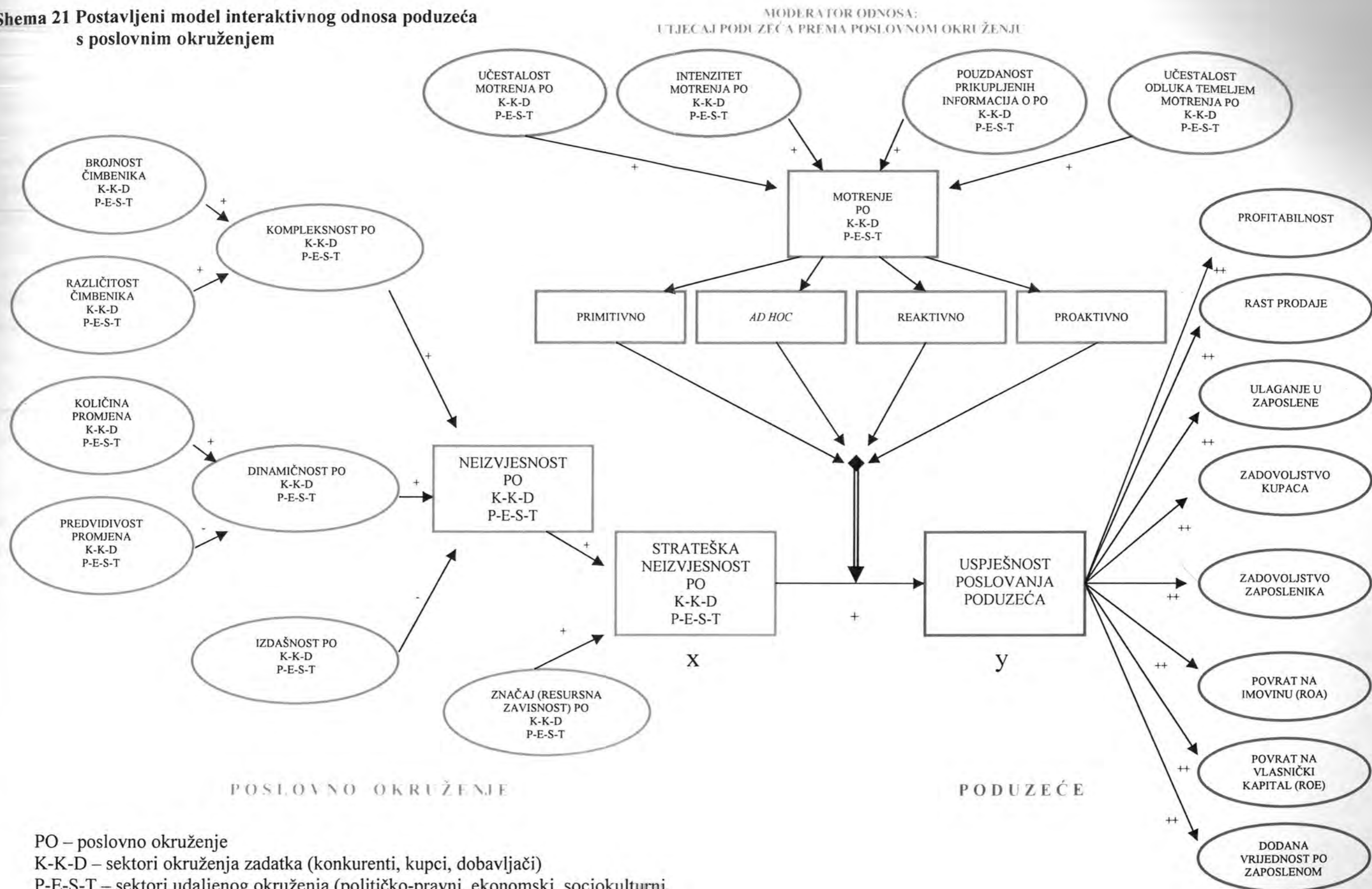
\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ns - nije signifikantno, PSN - percipirana strateška neizvjesnost



**Prilog 26 Analiza utjecaja kontrolnih varijabla na rezultate mjerenja**

| Kontrolne varijable | Zavisne varijable | Metoda analize |                      |
|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|
|                     |                   | ANOVA          |                      |
| Kategorijalne       |                   | Rezultat       |                      |
|                     |                   | <i>F</i> -test | <i>p</i> -vrijednost |
|                     |                   |                |                      |
| Spol                | SN                | 1,13           | 0,29                 |
|                     | SKAN              | 0,95           | 0,33                 |
|                     | <b>USPJEH</b>     | <b>2,77</b>    | <b>0,10</b>          |
| Funkcija            | SN                | 0,23           | 0,79                 |
|                     | SKAN              | 0,94           | 0,39                 |
|                     | USPJEH            | 1,05           | 0,35                 |
| Stručna sprema      | SN                | 0,11           | 0,89                 |
|                     | SKAN              | 0,23           | 0,80                 |
|                     | USPJEH            | 0,20           | 0,82                 |
| Struka              | SN                | 0,48           | 0,62                 |
|                     | SKAN              | 1,91           | 0,15                 |
|                     | USPJEH            | 0,67           | 0,52                 |
| Numeričke           |                   | Regresija      |                      |
|                     |                   | Rezultat       |                      |
|                     |                   | <i>b</i>       | <i>p</i> -vrijednost |
| Dob                 | SN                | -0,04          | 0,60                 |
|                     | SKAN              | -0,04          | 0,59                 |
|                     | USPJEH            | -0,08          | 0,28                 |
| Godine grana        | SN                | 0,06           | 0,40                 |
|                     | SKAN              | 0,08           | 0,26                 |
|                     | USPJEH            | -0,01          | 0,94                 |
| Godine poduzeće     | SN                | 0,11           | 0,12                 |
|                     | SKAN              | 0,06           | 0,39                 |
|                     | USPJEH            | -0,01          | 0,90                 |

**Shema 21 Postavljeni model interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem**



PO – poslovno okruženje

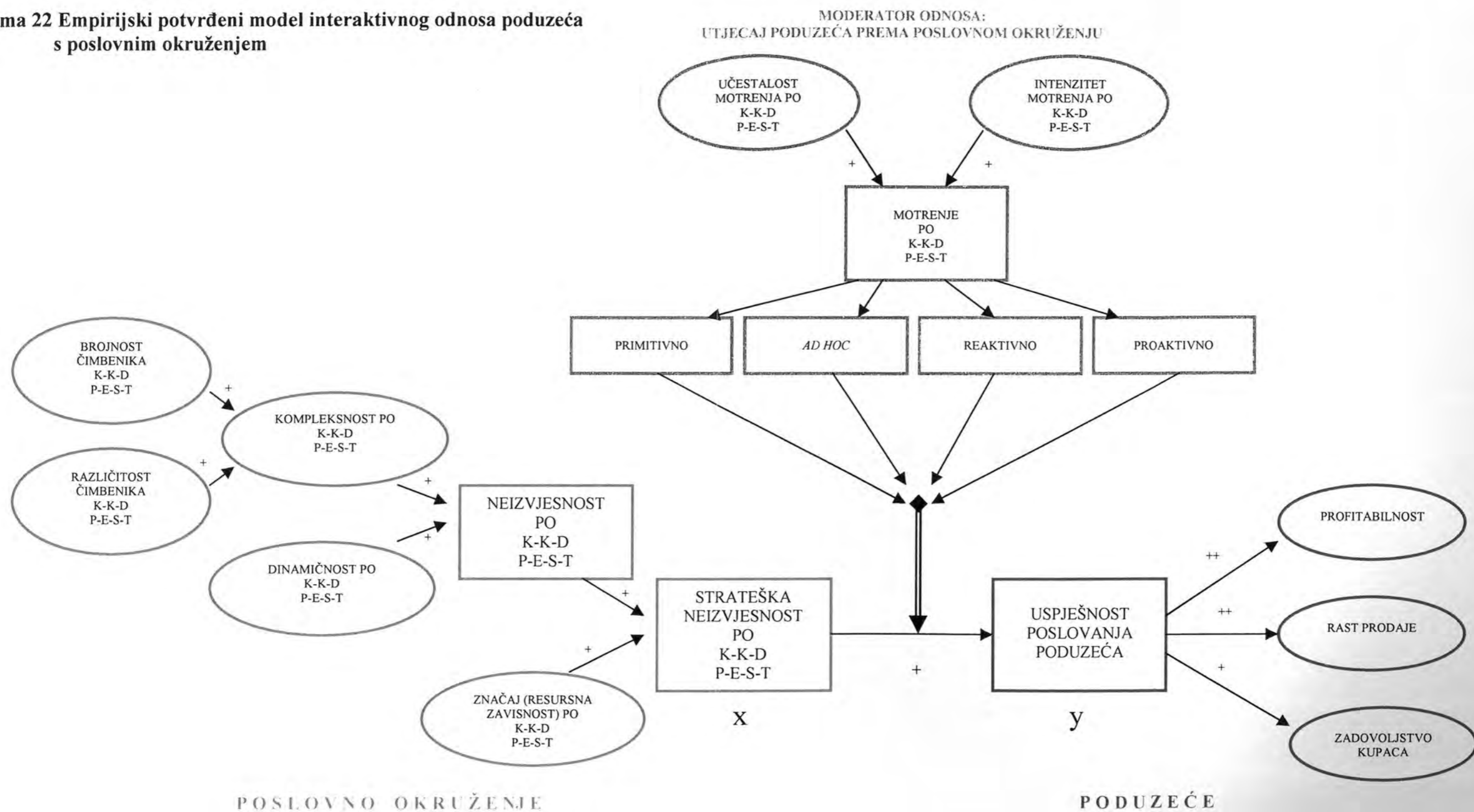
K-K-D – sektori okruženja zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači)

P-E-S-T – sektori udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, sociokulturni, tehnološki)

+ i - karakter odnosa među varijablama

++ moderatorski efekt

**Shema 22 Empirijski potvrđeni model interaktivnog odnosa poduzeća s poslovnim okruženjem**



PO – poslovno okruženje  
 K-K-D – sektori okruženja zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači)  
 P-E-S-T – sektori udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, sociokulturni, tehnološki)  
 + karakter odnosa među varijablama  
 ++ dokazani moderatorski efekt