

---

Drago  
ČENGIĆ

MENADŽERI I VLASNICI:  
MODERNIZACIJSKI  
POTENCIJAL, VLASNIČKI  
STATUS I STRATEGIJE  
RASTA PODUZEĆA



Temeljna je *svrha ovoga rada da opiše naš uzorak menadžera i poduzetnika sa stajališta temeljnih varijabli koncepta "modernizacijskoga potencijala" i da se kroz njega ispitaju/izvide moguće razlike između menadžera i vlasnika-menadžera u pogledu ostvarenoga i poželjnoga rasta poduzeća, odnosno mogućih strategija rasta poduzeća u skoroj budućnosti.*

U uvodnom tekstu već smo istaknuli da je modernizacijski potencijal jedan višeslojni pojam, pojam bogat slojevima svoga sadržaja i bogatstvom značenja. Rekli smo, također, da je *"ukupni modernizacijski potencijal menadžerske elite ovisan i o osobnim kompetencijama menadžera, određenim organizacijskim obilježjima poduzeća, ali prije svega o dosegnutim/mogućim potencijalima rasta poduzeća i praksi institucionalne i socijalne odgovornosti uprava poduzeća"* (usp. uvodni rad u ovoj knjizi).

Operacionalno razložen, taj je pojam sastavljen od barem ovih nekoliko sastavnica: a) on je predstavljen i u formalnoj razini obrazovanja menadžera/poduzetnika i u dodatnom ulaganju u osobne stručne kompetencije (*osobni kulturni kapital menadžera*); b) iskaziv je i kao ostvarena razina dobiti poduzeća (primjerice, u zadnje tri godine) i brojem novozaposlenih radnika (*ostvareni ekonomski rast poduzeća*); c) iskaziv je i kroz realno ostvarivu razinu dobiti i očekivani broj novih radnih mjesta u neposrednoj budućnosti (primjerice, u iduće tri godine); time pratimo *mogući potencijal rasta poduzeća*; d) vidljiv je i kroz ostvareni promet na inozemnom tržištu ili *postignutu razinu međunarodne razmjene* i e) modernizacijski potencijal je vidljiv i kroz postojeću praksu socijalne odgovornosti poduzeća i sudjelovanja članova uprave u lokalnim/nacionalnim projektima učinkovitijeg funkcioniranja ekonomskih i/ili društvenih institucija (kraće: kroz pokazatelje određene *društvene obzirnosti poduzeća*). *Postavlja se pitanje: kakvu ćemo sliku naših ispitanika dobiti opišemo li ih, barem na razini elementarne deskriptivne skice, tragom ovih sastavnica modernizacijskoga potencijala?*

No ovo pitanje izazivlje i neka druga pitanja. Kako je ekonomski rast poduzeća, kao okosnica mogućih, ali i kompleksnijih strategija razvoja poslovanja i tržišne ekspanzije poduzeća, sastavni dio našega koncepta modernizacijskog potencijala, *postavlja se pitanje tko je tu uspješniji: klasični menadžeri, kontrolirani od strane vlasnika (bilo pojedinaca, bilo institucionalnih ulagača), tipični za razvijeni kapitalizam, ili pak vlasnici-menadžeri, tipični za novi sloj poslovnih ljudi u postsocijalističkim zemljama?* Sukladno naravi našega uzorka poduzeća, naša je *polazna hipoteza* da nema značajnijih razlika između profesionalnih menadžera i vlasnika-menadžera (mahom malih i srednjih poduzeća) s obzirom na njihove ključne osobne i organizacijske karakteristike, kao što su tip profesionalne karijere, osobni kulturni kapital, socijalno podrijetlo, ostvareni i poželjni rast poduzeća.

Kad je riječ o pojmovima *rasta poduzeća i strategija rasta poduzeća*, suvremena ekonomska literatura, posebna ona koja se popularno naziva “literatura o rukovođenju” (management literature), već gotovo 40 godina nudi različite teorijske i istraživačke uvide, konceptualne modele, analize pojedinačnih slučajeva i analitičke radove kojima se opisuju i objašnjavaju poslovne/korporacijske strategije i posebno – strategije rasta poduzeća i korporacija. U bivšim postsocijalističkim zemljama takve su analize, orijentirane na razvojne probleme poduzeća, bile relativno rijetke tijekom 70-ih i 80-ih godina prošloga stoljeća (usp. Bartlett, Bukvić, 2001.; Brezinski, Fritsch, M., 1996.). Ipak, mlađe generacije ekonomista u tim zemljama, sada već rađeci u demokratskim političkim sustavima, proizvele su i u ovim zemljama u zadnjih desetak godina prve značajnije radove i knjige posvećene različitim aspektima strategije poduzeća i konkurentne sposobnosti poduzeća. Ista je tendencija prisutna i u Hrvatskoj, o čemu veoma zorno svjedoče radovi nastali za potrebe ciklusa konferencija “*Enterprise in Transition*”, koju zadnjih desetak godina organizira svake druge godine splitski Ekonomski fakultet (usp. u pregledu literature).

Ova činjenica upozorava nas da je *područje razvoja strategije poduzeća ili strategija rasta poduzeća do sada uglavnom promišljano kao područje pogodno isključivo za ekonomsku analizu*, odnosno za analize u izvedbi profesionalnih ekonomista. *U ovome radu pokušat ćemo se razmatranju te teme pridružiti i mi, vodeći pri tome računa o nekim pretežno sociološki intoniranim “odrednicama rasta poduzeća”*. Prvo, mogući rast poduzeća i moguće strategije rasta promatramo u odnosu na neka ključna sociološka obilježja hrvatske menadžersko-poduzetničke eli-

te. Drugo, željeli bismo ovim radom pridonijeti široj raspravi o odnosu novih ekonomskih elita (u ovome slučaju: hrvatske menadžersko-poduzetničke elite) i ekonomske modernizacije hrvatskoga društva. Suprotno uobičajenim ekonomskim pristupima rastu poduzeća, u kojima se iza stopa rasta ne vide ljudi, u ovome radu naznačit ćemo barem grubi opis ključnih aktera/sudionika procesa rasta ili pak ekonomskoga nazadovanja poduzeća.

## NEKE DIMENZIJE MODERNIZACIJSKOG POTENCIJALA MENADŽERA I PODUZETNIKA

### Kulturni kapital menadžera/poduzetnika

Prije svega, *kad govorimo o nekim temeljnim sociodemografskim i socioprofesionalnim varijablama našeg uzorka menadžera i poduzetnika,<sup>1</sup> upada u oči da je to skupina u kojoj još uvijek dominiraju muškarci (81,5% prema 18,5%) u odnosu na žene.* Provedena analiza uz pomoć hi<sup>2</sup>-testa pokazuje da su žene u razmjerno sličnom broju kao i muškarci zaposlene kao vodeći menadžeri u poduzećima u javnom/državnom vlasništvu, ali su u manjoj mjeri na rukovodećim položajima u poduzećima u vlasništvu hrvatskih građana. Istodobno, žene u većoj mjeri od muškaraca rukovode u inozemnim poduzećima u Hrvatskoj (17,5% žena - 7,6% muškaraca; Pearson = 9,702, p<=.021).

Tablica 1.  
 Raspodjela ispitanika prema sadašnjim funkcionalnim položajima i godinama službe na sadašnjoj funkciji (%)

Funkcionalna uloga	%	Godine službe u sadašnjoj ulozi	(%)
1. predsjednik uprave/generalni direktor poduzeća	45,7	1. do 5 godina	40,2
2. zamjenik predsjednika uprave/generalnog direktora	10,2	2. od 6 do 10 godina	31,4
3. direktor/rukovoditelj sektora	41,6	3. 11 godina i više	28,4
4. b. o.	2,5		

Ovi podatci sugeriraju da danas među menadžerima i poduzetnicima ekonomski uspješnijih poduzeća imamo nešto više žena nego ih je bilo na početku devedesetih godina protekloga stoljeća (usp. Čengić, 1995.; Krištofić, 2000.).

S obzirom na funkcionalni položaj, među našim ispitanicima nalazimo skoro 46% predsjednika uprava ili generalnih direktora poduzeća, skoro 42% direktora ili rukovoditelja sektora te 10,2% zamjenika predsjednika uprava (tablica 1.). Imamo li na umu stabilnost rukovodeće/upravljačke uloge (također u tablici 1.), *raspoloživi podatci kazuju da su više od 2/3 naših ispitanika novi članovi menadžersko-upravljačke elite: njih 71,6% na sadašnjoj*

*su funkciji manje od deset godina (odnosno: 40,2% i manje od pet godina)! Skoro 41% anketiranih direktora došlo je na sadašnje rukovodeće položaje iz poduzeća u kojima rade. Ipak, 26,6% došlo je na rukovodeća radna mjesta iz privatnih poduzeća, a skoro 1/3 (32,8%) došla je do sadašnjih rukovodećih mjesta prelaskom u sadašnja poduzeća iz državnih i/ili javnih poduzeća i iz javne uprave.*

Pretpostavljamo da nema nužne povezanosti između sadašnje funkcionalne/rukovodeće uloge i tipa su/vlasničkog statusa pojedinaca koji je obnašaju. Naime, nije za očekivanje da su predsjednici uprava ujedno samo menadžeri u poduzećima kojima rukovode (bez mogućega vlasničkog udjela u istome poduzeću), kao što ne znači da su oni koji su se izjasnili kao direktori ili direktori pojedinih organizacijskih sektora ujedno i većinski vlasnici u poduzećima gdje rade. Sigurno je, međutim, da među našim ispitanicima *nalazimo dvije prepoznatljive skupine s obzirom na njihov ne/vlasnički status* u poduzećima (tablica 2.).

Tablica 2.  
Su/vlasnički status ispitanika u  
sadašnjem poduzeću (%)

1. ovdje radi samo kao menadžer	36,7
2. ovdje radi kao menadžer, ali ima u vlasništvu manji dio dionica poduzeća	12,5
3. jedan je od većinskih su/vlasnika poduzeća	21,9
4. istodobno je i vlasnik i menadžer poduzeća	27,9

*Na jednoj strani nalazimo 49,2% "klasičnih menadžera", dakle direktore koji rade za većinske vlasnike poduzeća, u kojem i oni sami imaju određene suvlasničke (no ne i većinske) udjele; na drugoj strani su "vlasnici-menadžeri" (49,8%), dakle pojedinci koji su u dvostrukoj ulozi – vlasnika-upravljača i rukovoditelja procesom rada u poduzećima.* Poduzeća u kojima djeluju gotovo su posve privatna, odnosno privatizirana: 74,8% poduzeća od ukupno 433 su privatna poduzeća u vlasništvu hrvatskih građana, 9,5% su u vlasništvu inozemnih građana ili poduzeća, a 13,9% poduzeća su u javnom/državnom vlasništvu. *Svega 33,5% poduzeća osnovano je prije 1990. godine (od toga 27,0% u razdoblju od 1946. do 1989. godine), a 66,5% poduzeća osnovano je nakon 1990. godine.* Među ovima dominiraju ona osnovana između 1990. i 1995. godine (43,4%). Ovi podatci potvrđuju da je riječ o veoma mladim poduzećima i u tome smislu i relativno novim poslovnim ljudima.

Znači li to da je riječ i o mladim ljudima? Čini se ipak – ne! *Među anketiranim menadžerima i vlasnicima poduzeća dobno je relativno najbrojnija skupina od 46 do 55 godina (39,3%); ipak, približno 48% ispitanika ima*

*manje od 45 godina (31,6% je u dobi od 36 do 45 godina!), a samo 12,7% iznad 55 godina.* Dakle, riječ je o ne baš tako mladoj, već prije o dobno i poslovno zreloj vlasničko-upravljačkoj skupini. Označimo li ipak “mlađima” one ne starije od 45 godina, podatci sugeriraju da je većina “mlađih” menadžera/poduzetnika na sadašnjem položaju između 6 i 10 godina, istodobno su “stariji” poduzetnici/menadžeri (stariji od 45 godina) na sadašnjim rukovodećim mjestima već više od 10 godina (Pearson = 50,485,  $p \leq .000$ ). *Mlađi menadžeri i poduzetnici došli su na sadašnje položaje u većoj mjeri no stariji kolege iz sadašnjih (42,3%) i/ili privatnih poduzeća (28,4%), dok je skoro 37% starijih menadžera/poduzetnika na sadašnje funkcije došlo iz državnih poduzeća ili iz javnih/državnih institucija (Pearson = 26,545,  $p \leq .000$ ).*

Ovu tendenciju valja upotpuniti podacima o odnosu između sadašnje rukovodeće funkcije i broja godina provedenih u toj ulozi: 53,5% vrhovnih (top) menadžera ( $n=198$ ) na svojim je funkcijama više od 11 godina, dok je istodobno 56,1% vlasnika-menadžera na svojim rukovodećim mjestima manje od 10 godina (Pearson = 17,298,  $p \leq .001$ ). *Ovi podatci – uzeti zajedno – potvrđuju tezu da se trenutačna hrvatska menadžersko-poduzetnička elita sastoji u velikoj mjeri od novih članova, koji su došli u svijet poduzeća i poslovanja u zadnjih desetak godina. Naši podatci također podupiru u javnosti široko prisutnu tezu da su stranački i državni politički centri moći imali – barem kad je riječ o državnim poduzećima i dijelu poduzeća u mješovitom vlasništvu – snažan utjecaj na “obnavljanje” novonastale ekonomske elite.*

No što je s osobnim kulturnim kapitalom pripadnika te nove vlasničko-upravljačke skupine? Podatci o završenoj formalnoj razini obrazovanja pokazuju dvije zanimljive opće crte naših ispitanika: a) relativna većina ima neki oblik završenog sveučilišnog obrazovanja – fakultete i druge oblike post-fakultetskoga specijalističkoga obrazovanja završilo je skoro 56% menadžera/poduzetnika, b) srednju školu je pak završilo 27,5% naših ispitanika (tablica 3.). Tu su zatim i oni koji su formalno obrazovanje stekli na nekim od viših škola (16,9%).

1. srednja škola (različiti smjerovi)	27,5
2. viša škola (tehničkog i drugih smjerova)	16,9
3. fakultet i viši oblici obrazovanja	55,7

Tablica 3.  
 Raspodjela ispitanika prema formalnoj razini obrazovanja (%)

Ovi podatci su još slikovitiji dodamo li tome i ovaj: na pitanje da imenuju fakultet koji su završili, 33,7% ispi-

tanika izjavilo je da nemaju završeno fakultetsko obrazovanje. Oni pak koji su ipak diplomirali na nekoj visokoj sveučilišnoj školi (a to za sebe misli i dio osoba sa završenim višim školama, ne fakultetima!), najčešće su završili ekonomski fakultet (31,9%), fakultet elektrotehničkih znanosti (12,0%) ili neki drugi fakultet (22,4%). Ovo je također nešto posve novo u odnosu na sociološka istraživanja gospodarske elite uoči 90-ih godina: *čini se da nova menadžersko-poduzetnička elita ima među sobom više pripadnika s nižim obrazovanjem nego stara socijalistička ekonomska elita*. Dijelom se to može objasniti činjenicom da se novi poduzetnici u značajnoj mjeri “novače” od osoba sa završenom srednjom ili višom školom tehničkoga usmjerenja (primjer: studija o međimurskom poduzetništvu, Čengić, 2002.).

Kako u osobni kulturni kapital menadžera i poduzetnika ne računamo samo formalno obrazovanje, već i dostupnu praksu poslovnog usavršavanja, pratili smo naše ispitanike i kroz *njihova ulaganja u vlastito poslovno usavršavanje*. Ono obuhvaća različite oblike poslovnog usavršavanja: od kraćih seminara iz općega ili funkcionalnoga rukovođenja/menadžmenta pa do poslijediplomskoga studija iz poslovnoga upravljanja (MBA) u trajanju od jedne do dvije godine. Nažalost, *ovdje uočavamo očekivano: tendenciju da se osobno poslovno usavršavanje događa jedino kroz sudjelovanje na kraćim poslovnim seminarima iz općega menadžmenta (43,6% ispitanika) i/ili u obliku kraćih seminara iz funkcionalnog/posebnog menadžmenta (28,6%)*. Ovaj podatak sam po sebi svjedoči o veoma malim obrazovnim aspiracijama nove ekonomske elite s obzirom na stjecanje sustavnijih znanja iz područja rukovođenja poslovnim sustavima.

*Provedene statističke analize (bi2-kvadrat test, t-test) nisu otkrile značajnije razlike među našim ispitanicima prema varijablama obrazovanja i spola*. Ipak, neke su uočene i kao takve su zanimljive. Primjerice, od osoba s fakultetskim obrazovanjem žene u većoj mjeri no muškarci završavaju ekonomske fakultete (45% u ukupnog broja žena u uzorku,  $n = 80!$ ), dok muškarci svoje obrazovanje stječu na fakultetima raznolikijih profila (Pearson = 11,934,  $p \leq .008$ ). S obzirom na dob otkrili smo također zanimljivu razliku: mlađi menadžeri/poduzetnici (mlađi od 45 godina!) u većoj mjeri no stariji menadžeri/poduzetnici imaju završenu neku od srednjih škola (36,5%), dok stariji menadžeri/poduzetnici u većoj mjeri imaju završenu višu školu (21,3%) ili fakultet (59,6%) (Pearson = 18,784,  $p \leq .000$ ).



## Ostvareni i mogući ekonomski rast poduzeća

Postoje različite definicije rasta poduzeća, pa sukladno tome i različiti pokazatelji kojima se on pokušava mjeriti. *Mi smo ovdje operacionalno definirali rast poduzeća kao tendenciju kontinuiranoga rasta nekih od ključnih ekonomskih pokazatelja učinaka poduzeća, kao što su volumen prometa, ostvarena neto-dobit poduzeća i broj novootvorenih radnih mjesta.* No prije svega, o kakvim se poduzećima i djelatnostima ovdje radi? Naši ispitanici najčešće rukovode trgovačkim i uslužnim poduzećima (57,0% – usp. tablicu 4.), a u nešto manjoj mjeri industrijskim i poduzećima iz srodnih grana (43,0%). Neki bi rekli da su prvi su/dionici uslužnoga sektora gospodarstva, dok su drugi su/dionici “realnoga” ili onoga dijela gospodarstva koje “privređujući” stvara novoproduzvedenu vrijednost!

Tablica 4.

Raspodjela poduzeća prema gospodarskoj grani u kojoj poduzeće/tvrtka ostvaruje većinu prihoda u zadnje tri godine i veličini poduzeća (%)

Ekonomska grana	(%)	Veličina poduzeća	(%)
1. industrija i rudarstvo	20,6	1. do 10 radnika	29,3
2. poljoprivreda, građevinarstvo, promet i veze	22,4	2. 11–50 radnika	24,2
3. trgovina	37,4	3. 51–250 radnika	29,8
4. ugostiteljstvo i turizam, zanatstvo, financijske i druge usluge	19,6	4. 251 radnik i više	16,6

Sukladno naravi našega uzorka (usp. bilješku 1.), riječ je o poduzećima koja su u 2002. i 2003. godini iskazala i određenu dobit i veličinu prometa. Konkretno, razmotrimo li njihovu strukturu prema visini ukupnoga prometa u 2003. godini (tablica 5.), uočavamo da je riječ o veoma različitim poduzećima s obzirom na ostvareni promet kao jedan od aspekata ekonomskoga učinka poduzeća.

1. do 1 milijuna kuna	12,9
2. od 1 do 20 milijuna kuna	15,9
3. od 21 do 50 milijuna kuna	13,6
4. od 51 do 80 milijuna kuna	18,2
5. više od 80 milijuna kuna	20,1
6. bez odgovora	19,2

Tablica 5.

Raspodjela poduzeća prema ukupnom prihodu (u kunama) 2003. godine (%)

Naime, 28,8% poduzeća ostvarilo je te godine promet do 20 milijuna kuna, skoro 32% poduzeća imalo je promet između 21 i 80 milijuna kuna, a 1/5 poduzeća i promet veći od 80 milijuna kuna. Iako različiti po iskazanom prometu, nešto su ipak sličniji s obzirom na (samo)procjenu poslovanja u zadnje tri godine (tablica 6.). *Ovi podatci pokazuju da poduzeća iz našega uzorka pripadaju uspješnijim poduzećima u razdoblju od skoro pet godina:*

*manje od 1/5 posluje s određenim teškoćama/gubitcima, a velika većina (skoro 80%) ostvaruje i razumne stope dobiti.*

Tablica 6.  
 Procjena poslovanja poduzeća  
 u zadnje tri (3) godine (%)

1. poslujemo s određenim teškoćama/gubitcima	18,5
2. poslujemo s dobiti do 5%	45,7
3. poslujemo s dobiti većom od 5%	34,2

*Kad je riječ o neposrednoj budućnosti, menadžeri i poduzetnici iskazuju uglavnom pozitivna očekivanja: smatraju da će i u iduće tri godine dobit njihova poduzeća značajno rasti (37,9% očekuju rast dobiti do 10%, a 25,6% i rast dobiti više od 11%). Gotovo 1/3 vjeruje da će dobit biti ista kao i u protekle tri godine, a svega 4,4 smatralo je ih očekuje smanjenje ulaganja u poduzeće i pad dobiti! Vjerujemo da su ova očekivanja relativno ipak pouzdana jer prema praćenju broja zaposlenih radnika, riječ je o poduzećima koja su u zadnjih pet godina (u razdoblju od 1999.do 2004. godine) ipak rasla ne samo ulaganjima u poduzeće već i brojem radnika (usp. tablicu 7.).*

Tablica 7.  
 Broj zaposlenih u poduzeću  
 1999. i 2004. godine (%)

	1999. godina	2004. godina	Promjena +/-
1. poduzeće tada nije postojalo	7,9		+7,9
2. od 1 do 10 radnika	33,0	29,3	-3,7
3. od 11 do 50 radnika	22,9	24,4	+1,5
4. od 51 do 250 radnika	23,1	29,8	+6,7
5. 251 i više radnika	13,2	16,6	+3,4

U proteklih pet godina dio poduzeća je brojem radnika prešao iz kategorije mikro-poduzetništva (smanjen je broj poduzeća do 10 zaposlenih za 3,7%) u kategoriju malih poduzeća (broj poduzeća s 11 do 50 radnika povećan je za 1,5%). No najviše je povećan broj srednjih (za 6,7%) i velikih poduzeća (za 3,4%). Ta su poduzeća otvorila i najviše radnih mjesta u zadnjih nekoliko godina. *Ova tendencija rasta broja srednjih i velikih poduzeća iz našega uzorka sukladna je tendencijama u rastu broja poduzeća koje prati nacionalna statistika<sup>2</sup> (usp. tablicu 8.).*

Prema ovim podatcima, u Hrvatskoj je od 1997. do 2003. godine posebno brzo rastao sektor velikih poduzeća (za 59,32% u tome razdoblju) i srednjih poduzeća (za 50,12% u tome razdoblju). U našem uzorku nešto je više mikro-poduzeća, srednjih i velikih poduzeća pa je zato taj trend rasta ovoga tipa poduzeća ovdje nešto izraženiji od nacionalnoga obrasca rasta pojedinih tipova poduzeća.

Tablica 8.

Kretanje broja poduzeća i broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj

Tip poduzeća	Kretanje broja poduzeća				Kretanje zaposlenosti u privredi			
	Godina 1997.	Godina 2001.	Godina 2003.	Promjena 1997.-2003.	Godina 1997.	Godina 2001.	Godina 2003.	Promjena 1997.-2003.
mala (MP)	62.533	54.213	64.598	3,30%	223.432	247.340	262.844	17,64%
srednja (SP)	1.730	2.203	2.597	50,12%	172.996	161.426	158.971	-8,11%
MSP ukupno	64.263	56.416	67.195	4,56%	396.428	408.766	421.815	6,4%
velika	558	571	889	59,32%	346.248	318.467	375.081	8,32%
ukupno	64.821	56.987	68.084	5,03%	742.676	727.233	796.844	7,29%

Izvor: Aralica, 2004.; Financijska agencija, Zagreb, 2004.

Planovi zapošljavanja novih radnika u iduće tri godine u poduzećima iz našega uzorka također su veoma ambiciozni: preko trećine poduzeća misli zaposliti u skoroj budućnosti od 1 do 5 novih radnika, 13,6% od 6 do 15 radnika, a 16 i više radnika namjerava zaposliti još 19,4% poduzeća. Po svim ovim pokazateljima možemo reći da u našem uzorku nalazimo po ostvarenom i očekivanom ekonomskom rastu poduzeća doista – iako ne velika – ipak primjerena poduzeća rasta. No na kakvim je tržištima taj rast ostvaren – na domaćima ili stranima?

### Postignuta razina međunarodne razmjene ili internacionalizacije poslovanja.

Jedna je od naših pretpostavki unutar koncepta modernizacijskog potencijala da “modernizacijski snažnije tvrtke” u većoj mjeri sudjeluju u regionalnoj/međunarodnoj podjeli rada i tržišta, jer ih njihov rast na unutarnjem tržištu “tjera” izvan granica matične zemlje. Kako u tome smislu stoje poduzeća iz našega uzorka? Podatci u tablici 9. pokazuju da, *nažalost, poduzeća iz našega uzorka veoma malo sudjeluju u međunarodnoj podjeli rada/tržišta.*

1. na lokalnom tržištu – u lokalnom mjestu	9,2
2. na lokalnom tržištu – u lokalnoj županiji	14,8
3. na regionalnom tržištu – u nekoliko županija	12,2
4. u cijeloj zemlji	50,3
5. u inozemstvu	13,4

Tablica 9.

Tržišta na kojima se u najvećoj mjeri prodaju proizvodi/usluge poduzeća u zadnje tri godine (%)

*Svega 13,4% poduzeća ostvaruje u zadnje tri godine većinu svoga prihoda u inozemstvu, a istodobno preko 50% njih uglavnom djeluje na nacionalnom tržištu. Što je još otežavajuća okolnost, dobar dio mikro-poduzeća i*

malih poduzeća svoj rast zahvaljuje zapravo lokalnome tržištu – 24% poduzeća ostvaruje svoje prihode u okvirima vlastitoga mjesta ili matične županije! Znači li to da ova poduzeća ne žele u međunarodnu tržišnu utrku? Ne, ne znači, sudimo li po još nekim (dodatnim) informacijama!

Tablica 10.  
Procjena kretanja prihoda  
poduzeća na inozemnom  
tržištu u iduće tri godine (%)

1. smanjivat će se	3,7
2. povećavat će se	47,1
3. ostat će isti/nepromijenjeni	49,2

Preko 47% anketiranih menadžera/poduzetnika očekuje povećanje prihoda poduzeća na inozemnim tržištima u iduće tri godine (tablica 10.). To znači *da planiraju pojačati svoju prisutnost na stranim tržištima*. Tome u prilog govori i podatak da je skoro 11% poduzeća u zadnje tri godine osnovalo ili kupilo od jednoga do dva poduzeća u inozemstvu – od Bosne i Hercegovine, Slovenije do Italije i Austrije.

### Društvena obzirnost poduzeća.

Poznatiji analitičari civilnoga društva u Hrvatskoj ističu da *još uvijek ne postoji cjelovit i empirijski utemeljen teorijski koncept društvene odgovornosti gospodarstva*. U svakom slučaju, u sadržajnom smislu koncept obuhvaća različite primjere “odgovornosti gospodarstva prema zaposlenicima, dioničarima i vlasnicima, menadžmentu, potrošačima i dobavljačima, prirodnoj okolini, zajednicama u kojima obavljaju svoj posao ili prodaju usluge...” (Bežovan, 2004.: 72). Ovisno o zemlji i naslijeđima razvoja socijalnih država, različita praksa odgovornosti poduzeća imenuje se kao korporacijska filantropija (corporate philanthropy u SAD), korporacijsko građanstvo (corporate citizenship u Velikoj Britaniji) ili pak kao društvena odgovornost gospodarstva (corporate social responsibility u kontinentalnim zemljama Europe).

Prema nedavno publiciranom pregledu stanja društvene odgovornosti poduzeća u Europi (Perlow, 2004.) u Hrvatskoj je praksa društvene odgovornosti poduzeća obilježena sljedećim pojavama i procesima: a) postoji određena tradicija ukorijenjenosti društvene odgovornosti/obzirnosti poduzeća (DOP) u široj zajednici i upoznatost s njegovim vidovima; b) za razumijevanje koncepta DOP-a i usvojenih pristupa od ključne su važnosti: vlasnička struktura tvrtke, leaderske sposobnosti, veličina i sektor gospodarstva; c) u hrvatskoj poslovnoj zajednici provode se i zagovaraju različiti vidovi DOP-a, iako dobar dio tih aktivnosti nije

strateški strukturiran niti se o njima izvještava; d) postoje mnoge s DOP-om povezane aktivnosti koje se provode u zemlji, mahom na razini korporacijskih davanja, no ima i nekoliko primjera strateških i profinjenijih pristupa koji osnovnu poslovnu aktivnost tvrtke vezuju za širu odgovornost prema njezinim mnogobrojnim su/dionicima.

Ovdje prikupljene informacije sugeriraju da su *hrvatske tvrtke najaktivnije u dva temeljna područja DOP-a. Prvo, u području osnovne poslovne prakse*, tj. one vezane uz osnovnu poslovnu djelatnost, kao što su: ulaganja u razvoj ljudskih resursa, dodatna izobrazba i obrazovanje, unaprjeđenje normi kakvoće za proizvode i procese, briga o potrošačima, procesi unaprjeđenja u upravljanju okolišem te ulaganja u ekološki učinkovitije tehnologije i obrazovanje. *Drugo, kroz aktivnosti povezivanja sa zajednicom i praksu korporacijskih davanja*. Uglavnom je ovdje riječ o novčanim donacijama i donacijama u naravi usmjerenima prema nevladinim i drugim organizacijama koje djeluju na područjima sporta, zdravlja, djece i brige za mladež itd. (Perlow, 2004.: 8-9). Međutim, povezivanje i stupanje u partnerstvo različitih poslovnih i neposlovnih sektora radi općega razvoja u Hrvatskoj su veoma ograničenih razmjera: takvi se sektori društva još uvijek ne razumiju, a odgovarajući mehanizmi i vještine koji bi olakšali kooperativnu komunikaciju još uvijek – izostaju!

Kako se poduzeća iz našega uzorka menadžera i poduzetnika ponašaju s obzirom na nekoliko odabranih pokazatelja društvene obzirnosti poduzeća? Prvo, *kad je riječ o menadžerima i stručnjacima u poduzeću, u zadnjih nekoliko godina donekle se ipak ulagalo u njihovo dodatno obrazovanje*, tj. u stjecanje dodatnih vještina i umijeća (tablica 11.).

	Rukovoditelji	Stručnjaci
1. tečajevi stranih jezika	46,7	40,6
2. tečajevi informatičkog usavršavanja	58,0	54,0
3. stručno usavršavanje (seminari, konferencije, ...)	65,4	58,9
4. stručne specijalizacije (1-3 mjeseca)	24,0	21,7
5. školovanje u poslovnom upravljanju u trajanju od 1 do 2 godine dana	12,5	8,8
6. znanstveno usavršavanje (u obliku magisterija ili doktorata)	18,0	14,1

Tablica 11.  
 Ulaganja poduzeća u različite oblike dodatnoga obrazovanja za potrebe rukovodećega i stručnoga osoblja (%)

Prije svega ulagalo se u dodatno stjecanje znanja i vještina *u obliku tečajeva stranih jezika, informatičkoga usavršavanja i kraćih oblika stručnoga usavršavanja*.

Nešto veća su sredstva ulagana u dodatno obrazovanje rukovoditelja nego stručnjaka, a obje su skupine zaposlenika bile sudionicama jednostavnijih i kraćih oblika dodatnoga usavršavanja: na dužim stručnim specijalizacijama ili školovanjima iz poslovnoga upravljanja bilo je svega 24% rukovoditelja, odnosno manje od 22% inženjera i drugih stručnjaka.

*Radnici ne sudjeluju u različitim oblicima dodatnoga obrazovanja.* Iako gotovo 75% naših poduzeća izjavljuje da “kod njih” u zadnjih pet godina nisu smanjivali radnu snagu, u jednom dijelu ovih poduzeća u zadnjih pet godina događale su se i krizne situacije, uslijed promjena vlasničke strukture i racionalizacije poslovanja i rada. Stoga su s posla otpušteni uglavnom nižekvalificirani i polukvalificirani radnici. Primjerice, u 10,6% poduzeća iz našega uzorka otpuštali su i do 10 radnika u zadnjih pet godina, a u skoro 6% poduzeća ta su otpuštanja obuhvaćala i više od 11 radnika. Glavni razlozi otpuštanja slabije obrazovane radne snage su “potrebe smanjenja ukupnih troškova proizvodnje” (6,0%), uvođenje nove tehnologije (5,5%) te smanjivanje tržišta. No zapošljavali su se i novi radnici: u 17,8% poduzeća zapošljavali su nove radnike kao zamjenu za prethodno neobrazovaniju radnu snagu, dok je u skoro 60% poduzeća zapošljavana obrazovanija radna snaga – ali ne kao zamjena za prije otpuštene radnike.

Tablica 12.  
 Raspodjela poduzeća prema  
 prosječnoj neto plaći  
 zaposlenih (u kunama) u  
 zadnja tri mjeseca  
 (travanj–lipanj 2004.) (%)

	Prosječna plaća u uzorku poduzeća	Prosječna plaća u Hrvatskoj
1. do 2.500,00 kn	11,5	
2. od 2.501,00 do 3.500,00 kn	23,8	
3. od 3.501,00 do 4.500,00 kn	32,1	4.175,00
4. od 4.501,00 do 5.500,00 kn	13,2	
5. 5.501,00 kn i više	10,9	
6. bez odgovora	8,5	

*Očito su nove prilike rasta i uložena tehnologija tražile novi tip radne snage.* Postavlja se pitanje zrcali li se taj proces na plaćama zaposlenika i kroz praksu društvene obzirnosti naših poduzeća? Prema podacima o prosječnoj neto plaći zaposlenih od travnja do lipnja 2004. godine, više od jedne trećine poduzeća (34,3%) isplaćivalo je zaposlenima plaće manje od 3.500,00 kuna, skoro trećina (32,1%) između 3.500,00 i 4.500,00 kuna, dok su ostali (24,1%) isplaćivali i plaće preko 4.500,00 kuna (usp. tablicu 12.). Prema službenim podacima Hrvatskoga državnog zavoda za statistiku (<http://www.dzs.hr/hrv/priopcenja/>),

za razdoblje od travnja do lipnja 2004. prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama iznosila je 4.175,00 kuna, što je u odnosu na isto razdoblje 2003. bilo povećanje za 5,7%. (Za razdoblje od srpnja do rujna 2004. prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama iznosila je 4.173 kune, što je u odnosu na isto razdoblje 2003. više za 6,1%). *U odnosu na službene podatke, plaće zaposlenih u poduzećima iz našega uzorka za relativnu većinu radnika (34,3%) nešto su niže od prosjeka zemlje ili su na razini prosječnih plaća u zemlji u tome razdoblju (32,1%).*

Prema izjavama samih menadžera i vlasnika poduzeća, isplaćene neto plaće znatno su niže od hrvatskoga prosjeka u skoro 28% poduzeća, na razini su hrvatskoga prosjeka u 35,6% poduzeća, dok su po njihovu mišljenju u 33,5% poduzeća i više od hrvatskoga prosjeka. Visina plaća je u gotovo 72% poduzeća određena uglavnom temeljem odluka vlasnika ili odluka uprave; u svega 22,7% poduzeća plaća je određena pregovorima s državom ili sa sindikatima. Dodajmo tome da 77,6% anketiranih menadžera i poduzetnika tvrdi da se u njihovim poduzećima i tzv. trinaesta plaća ili božićnica "redovito isplaćuje" u zadnje tri godine! Koliko su pouzdane ove izjave? O tome za sada, bez drugih informacija, možemo nažalost samo nagađati.

*Kad je riječ o praksi redovitih godišnjih izdvajanja za donacije i sponzorstva, kao relativno česte financijske oblike društvene obzirnosti poduzeća u našim prilikama, prvo što upada u oči jest podatak da 27,5% poduzeća uopće nema odgovora na pitanje o prosječnim ulaganjima za ove svrbe!* Pretpostavljamo da oni ništa i ne ulažu u zajednicu u obliku donacija i sponzorstva. Ostali izjavljaju da ulažu između 10.001,00 i 100.000,00 kuna (takvih je 33,3% poduzeća), da izdvajaju do 10.000,00 kuna (21,0%) ili čak i veće sume – preko 100.000,00 kuna (18,2% poduzeća).

Tablica 13.  
 Raspodjela poduzeća prema praksi redovitih donacija i sponzorstava i prosječnim godišnjim financijskim sredstvima izdvojenima za redovne donacije i sponzorstva (%)

Namjena donacije/sponzorstva	(%)	Prosječna godišnja izdvajanja (kn)	%
1. za kulturne projekte/manifestacije	59,4	1. do 10.000,00	21,0
2. za sportske klubove/manifestacije	61,4	2. od 10.001,00 do 100.000,00	33,3
3. za isplatu studentskih stipendija	27,0	3. 100.001,00 i više	18,2
4. za rad građanskih udruga/NGO organizacija	28,4	4. bez odgovora	27,5
5. za projekte lokalne zajednice (sportska/dječja igrališta, parkovi, i sl.)	45,5		
6. za posebne stručne i znanstvene projekte	33,9		
7. za humanitarne organizacije (Caritas i sl.)	62,6		

Ove brojke ilustriraju raspodjelu naših poduzeća s obzirom na visine sredstava za donacije i sponzorstva, ali ih je veoma teško usporediti s nekim drugim podacima, jer takvi trenutno ne postoje. No možda je od te usporedbe ipak važnije kamo ta sredstva idu (tablica 13.).

Ponajčešće, u 62,6% slučajeva pomažu se humanitarne organizacije, većinom akcije Hrvatskoga Caritasa; na drugome mjestu pomažu se lokalni sportski klubovi (61,4%), a na trećemu različiti, mahom lokalni kulturni projekti i manifestacije (59,4%). Preko polovice poduzeća usmjerilo je svoja sredstva u obliku donacija i sponzorstava na humanitarne potrebe zajednice, sportske klubove i različite kulturne projekte. U manjoj mjeri ulaže se u društvene ili razvojne projekte lokalne zajednice (za sportska, dječja igrališta, parkove itd. 45,5%), a još manje za posebne stručne i znanstvene projekte i za studentske stipendije. Mislimo da je ova struktura ulaganja, u okviru prakse društvene obzirnosti poduzeća iz našega uzorka, relativno veoma tipična za današnju Hrvatsku. Sukladna je i temeljnim uvidima u praksu društvene odgovornosti poduzeća, prethodno citiranima iz naznačenih knjiga i izvještaja. Drugim riječima kazano, *naša poduzeća tek trebaju razviti modernizacijski kompleksniju praksu društvene obzirnosti prema lokalnoj ali i široj društvenoj zajednici!*

#### Neki odnosi ključnih nezavisnih varijabli modernizacijskog potencijala.

Prema našim predviđanjima postoje i određeni (hipotetski) odnosi između pojedinih sastavnica/varijabli modernizacijskoga potencijala (usp. hipoteze iz uvodnoga poglavlja). Primjerice, očekivali smo da je viši kulturni kapital menadžera/poduzetnika povezan i s većom ekonomskom uspješnošću poduzeća, da institucionalni oblik poduzeća nije važan za ekonomski uspjeh poduzeća, te da su/vlasnički status menadžera/poduzetnika djeluje pozitivno na ekonomsku uspješnost poduzeća. U nemogućnosti da provjerimo sve moguće veze između svih varijabli sadržanih u konceptu modernizacijskog potencijala, provjerali smo (uz pomoć hi<sup>2</sup>-testa, t-testa i analize varijance) odnose između nekoliko ključnih varijabli. To su ove varijable: obrazovanje ispitanika (P10), godina osnivanja poduzeća (P21), tip ne/vlasničkog statusa (P22), institucionalni oblik poduzeća (P28), ukupan prihod poduzeća (P39) i uspješnost poslovanja (P40) u zadnje tri godine! Njihov međudodnos prikazan je u prikazu 1.



Prikaz 1.

Međusobni odnos glavnih nezavisnih varijabli

Varijable	P10. Obrazovanje	P21. Godina osnivanja poduzeća	P28. Institucionalni oblik poduzeća	P22. Ne/vlasništvo
P21. Godina osnivanja poduzeća	* Pearson = 19,053 p<=.000	-	-	
P22. Ne/vlasništvo	* Pearson = 39,415 p<=.000	* Pearson = 40,066 p<=.000	* Pearson = 44,645 p<=.000	
P28. Institucionalni oblik poduzeća	* Pearson = 30,583 p<=.000	* Pearson = 119,567 p<=.000	-	
P39. Ukupni prihod	* t = -3,171 p<=.002	-	* t = -2,939 p<=.004	* t = 4,532 p<=.000
P40. Uspješnost poslovanja	-	-	-	-

Napomena: Međusobni odnosi varijabli testirani su uz pomoć hi<sup>2</sup>-testa, t-testa i analize varijance.

Što nam zapravo govore ovi “banalni” podatci iz pret-hodnog prikaza? Nekoliko stvari. *Prvo*, kad je riječ o odnosu između “u socijalizmu” osnovanih poduzeća (do 1989. godine), poduzeća “osnovanih u kapitalizmu” (nakon 1990. godine) i obrazovanja rukovodećih ljudi, ovi *podatci potvrđuju već izrečenu tezu da su u poduzećima osnovanima “još u socijalizmu” rukovodeći ljudi zapravo osobe s višim formalnim obrazovanjem u usporedbi s rukovodećim ljudima u novoosnovanim poduzećima nakon 1990. godine*. Da je ta razlika i statistički značajna govori ovaj primjer: od 145 menadžera/poduzetnika koji rukovode “starim” (u socijalizmu osnovanim) poduzećima, 70,30% imaju završeno fakultetsko obrazovanje, a 29,70% neku srednju i/ili višu školu. Istodobno, u poduzećima utemeljenima u prvim godinama “hrvatskoga kapitalizma” nalazimo podjednak omjer između osoba sa srednjoškolskim/višim obrazovanjem (51,70%) i fakultetskim obrazovanjem (48,30%).

*Drugo*, kad je riječ o (među)odnosima ne/vlasničkog statusa i obrazovanja, *naši podatci sugeriraju sljedeće: da su menadžeri statistički značajno obrazovaniji od sadašnjih vlasnika poduzeća*: od 213 menadžera njih 70,40% ima fakultetsko obrazovanje, a svega 29,60% srednju ili neku višu školu. Među sadašnjim vlasnicima poduzeća (n = 216), svega 40,30% ispitanika ima završeno fakultetsko obrazovanje, a skoro 60% (59,70%) ima završenu neku od srednjih ili viših škola. *Treće*, razmatranje odnosa između institucionalnog oblika poduzeća i obrazovanja glavnih rukovodećih ljudi donosi nam jedan možda i iznenađujući podatak. Iako bismo očekivali da su menadžeri kao nešto obrazovaniji ispitanici od vlasnika poduzeća uglavnom za-

posleni u dioničkim društvima, *naši podatci kažu da su osobe s fakultetskim obrazovanjem dominantno zaposlene u društvima s ograničenom odgovornošću*: visoko obrazovane osobe (s fakultetskim obrazovanjem) rukovode sa skoro 78% (77,90%) od ukupno 113 poduzeća osnovanih kao “društva s ograničenom odgovornošću”, a svega 47,80% fakultetski obrazovanih ljudi rukovodi poduzećima osnovanima kao “dionička društva”.

*Četvrto*, postavlja se, međutim, pitanje u kakvom su odnosu institucionalni oblik poduzeća i njihova starost? Treba reći da u našem uzorku od 433 poduzeća dominiraju dionička društva: ima ih 320, a svega 113 društava s ograničenom odgovornošću. *Provedeni bi2-test pokazuje da postoji statistički značajna (ali i očekivana) razlika između institucionalnih tipova poduzeća i vremena njihova osnivanja: dionička društva su mahom osnivana od 1990. godine do danas* (81,30% od 320 dioničkih društava), kako uslijed procesa pretvorbe tako i privatizacije. Istodobno, društva s ograničenom odgovornošću (n = 113) mahom su osnivana prije 1989. godine, u fazi liberalizacije uvjeta za osnivanje prvih privatnih poduzeća i pred sam raspad socijalističkog sustava u bivšoj Jugoslaviji. Veći broj visokoobrazovanih rukovodećih ljudi u tim tipovima poduzeća možemo objasniti dvama razlozima: a) to su poduzeća koja su osnovale i vode ih obrazovane osobe, koje su u privatno poduzetništvo otišle iz bivših socijalističkih poduzeća-slonoava ili iz nekadašnje javne uprave, čim su se za to stvorile nove institucionalne i vlasničke okolnosti; b) to su poduzeća rasta koja su vlasnički već veoma stabilna i u kojima su se vlasnici povukli “u sjenu korporacijskog upravljanja”, a njima rukovode za to plaćeni mlađi i obrazovaniji menadžeri.

*Peto*, da obje teze možda stoje, pokazuju i ovi podatci. *Gleda li se na međuođnos ne/vlasničkog statusa i starosti poduzeća, pokazuje se da su menadžeri podjednako prisutni na rukovodećim mjestima i u poduzećima osnovanima prije 1989. godine (48,40%) kao i u poduzećima osnovanima nakon 1990. godine (51,60% od ukupno 213 anketiranih menadžera)*. No odlučujuća je razlika prisutna kod osoba koje su se izjasnile kao jedini ili većinski vlasnici poduzeća: od 216 vlasnika-menadžera njih skoro 81% (80,60%) rukovodi poduzećima osnovanima nakon početka “hrvatske tranzicije” (nakon 1990. godine); svega 19,40% vlasnika poduzeća osnovalo je svoja poduzeća prije 1989. godine!

*Šesto*, još jedno iznenađenje slijedi možda kod odgovora na pitanje jesu li menadžeri prisutniji u dioničkim društvima ili u društvima s ograničenom odgovornošću? *Naši*

*podatci kazuju da su vlasnici-menadžeri u odnosu na menadžere nešto prisutniji u dioničkim društvima (59,90% prema 40,10% od ukupno 317 dioničkih društava), a da su menadžeri u odnosu na vlasnike-menadžere izrazito prisutni u društvima s ograničenom odgovornošću (76,80% prema 23,20% od ukupno 112 poduzeća toga tipa).*

I na kraju, *kakav je odnos između ekonomske uspješnosti poduzeća mjerene stopama dobiti, ukupne razine poslovanja mjerene novčanim volumenom prihoda i drugih nezavisnih varijabli? Provedene t-test analize i analize varijance ne otkrivaju ovdje značajnije razlike među našim poduzećima, tj. ispitanicima.* Ipak, neke smo zabilježili. Obrazovaniji rukovoditelji (bili menadžeri ili vlasnici-menadžeri) u nešto većoj mjeri no osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem rukovode poduzećima s većim ukupnim prihodom poduzeća u 2003. godini. Nema razlike među poduzećima s obzirom na odnos između obrazovanja ispitanika i ekonomske uspješnosti poduzeća, ali nema razlike u ekonomskoj uspješnosti poduzeća i volumenu njihova prometa niti s obzirom na njihovu starost.

*To znači da su podjednako slične ekonomske uspješnosti i slične veličine godišnjega prihoda i poduzeća osnovana u socijalističkom razdoblju kao i ona osnovana nakon 1990. godine!* Doduše, neke smo razlike među poduzećima uočili s obzirom na ne/vlasnički status rukovodećih ljudi: menadžeri kao rukovodeći ljudi statistički značajnije od vlasnika-menadžera rade u poduzećima s većim ostvarenim prihodom u 2003. godini ( $t = 4,532$ ,  $p < .000$ ,  $m_1 = 2,277$  prema  $m_2 = 1,925$ ). Osim toga, naši podatci pokazuju također da su društva s ograničenom odgovornošću ostvarila 2003. godine veći prihod od dioničkih društava iz našega uzorka ( $t = -2,939$ ,  $p < .004$ ,  $m_1 = 2,044$  prema  $m_2 = 2,274$ ). Jasno, kako je ovdje riječ o prihodu ostvarenom samo u jednoj godini, i ovdje se moramo suzdržati od konačnih zaključaka glede odnosa između obrazovanja, tipa vlasnika i ekonomske uspješnosti poduzeća.

## STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA – KLASIČNI MODELI I ISTRAŽIVAČKI NALAZ

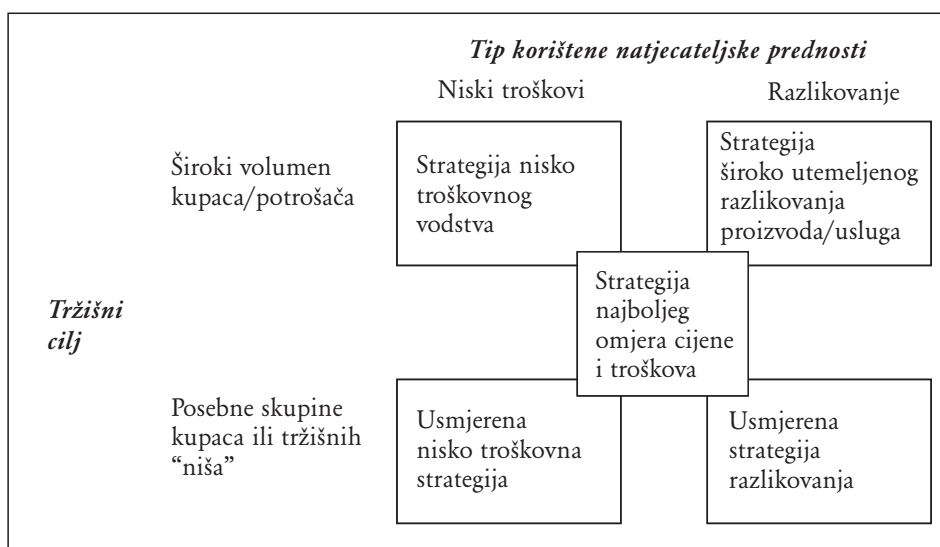
---

Tijekom 60-ih godina je H. I. Anshoff (među prvima od američkih autora) razvio jednu relativno jednostavnu, no često korištenu tipologiju strategija rasta poduzeća. On razlikuje četiri tipa strategija rasta, koje je razvio polazeći od dvije temeljne klasifikacijske ideje: s jedne strane od tipa tržišta na kojima poduzeća djeluju/prodaju svoje proizvode i usluge, i s druge strane, od vrste proizvoda ili usluga koji se na ta tržišta plasiraju (postojeći ili inovirani pro-

izvodi ili usluge). Rabeći ova načela klasifikacije i “križajući” ih međusobno, došao je do ovih tipova strategija rasta poduzeća: 1) strategija povećanja tržišnog udjela na sadašnjim tržištima uz postojeće proizvode ili usluge, 2) strategija povećanja tržišnog udjela na novim tržištima uz postojeće proizvode ili usluge, 3) strategija povećanja tržišnog udjela na sadašnjim tržištima temeljem novih proizvoda ili usluga i 4) strategija rasta poduzeća utemeljena na osvajanju novih tržišta i s novim proizvodima/uslugama (tzv. strategija diversifikacije) (Anshoff, 1965.).

M. Porter je pitanje rasta poduzeća povezoao s “pet generičkih natjecateljskih strategija” početkom 80-ih godina (Porter, 1980.). Porterov rad je zapravo potvrdio da nove društvene i tržišne okolnosti (razdoblje “kasnoga kapitalizma”) zahtijevaju novo promišljanje odnosa između poduzeća i njegove okoline. Za njega se – kako su to istaknuli Thompson i Strickland – natjecateljska strategija nekoga poduzeća “sastoji od poslovnoga pristupa i poteza usmjerenih ka privlačenju kupaca, održavanju natjecateljskoga pritiska, i jačanja vlastita tržišna položaja. Cilj je, govoreći jednostavnije, oboriti s nogu ‘protivnička poduzeća’ na etičan i pošten način, steći natjecateljsku prednost na tržištu i njegovati odnos s potrošačima kao odanim korisnicima danih proizvoda/usluga” (Thompson, Strickland, 1996., 116; usp. također rad S. Poljanec-Borić u ovoj knjizi!).

Prikaz 2.  
 Pet generičkih natjecateljskih strategija M. Portera



Izvor: Thompson, Strickland, 1996., pp. 117

Porterova tipologija uključuje pet različitih kategorija natjecateljskih strateških pristupa. *Prvo: strategija tržišnog vođenja temeljem niskih troškova.* To je situacija u kojoj po-

duzeće nastoji biti proizvođač određenih proizvoda ili usluga po veoma niskoj cijeni, istodobno privlačnih veoma širokom krugu potrošača ili korisnika usluga. *Drugo: strategija razlikovanja za veliki broj potrošača.* U ovome slučaju riječ je o poslovnim mjerama i politici kojima se vlastiti proizvodi/usluge čine (detaljem izvedbe, kakvoćom, dizajnom) različitim od onih drugih tržišnih natjecatelja, ali na načine (prvenstveno cijenom) kojima su i dalje privlačni za široki krug potrošača.

*Treće: strategija najboljeg omjera cijene/kakvoće i troškova.* Ovom strategijom poduzeća pokušavaju potrošačima dati veću vrijednost za njihov novac stvarajući proizvode/usluge relativno niskih cijena, ali s dodatnim obilježjima razlikovanja u odnosu na ostale tržišne natjecatelje. Ključna je ideja da se rade relativno jeftiniji ali kakvoćom i drugim obilježjima bolji od sličnih proizvoda i usluga kod konkurentskih poduzeća na istome ili sličnome tržištu. *Četvrto, usmjerena nisko troškovna strategija.* U okviru ove strategije poduzeće se usmjerava na uski segment potrošača/kupaca i pokušava nadmašiti druge tržišne natjecatelje temeljem niskih troškova proizvodnje/pružanja usluga. *Peto, usmjerena strategija razlikovanja proizvoda ili usluga.* Slijedeći ovu strategiju tržišni sudionici tragaju za posebnim segmentima kupaca ili tržišnim nišama, unutar kojih prodaju svoje proizvode i zadovoljavaju po nečemu posebne potrebe upravo toga tipa potrošača (usp. detaljnije: Porter, 1980., pp. 35–39, 44–46; Thompson, Strickland, 1996., 115–148; vidjeti također Prikaz 2.).

Imajući u vidu i neke kasnije Porterove radove (izdane tijekom 90-ih godina), neki su drugi autori naglašavali da su od svih ovih strategija zapravo najvažnije sljedeće tri: *strategija tržišnog vođenja temeljem niskih troškova, strategija razlikovanja i usmjerena strategija* (usp. Tipurić, 1999.). No bez obzira o kojem je broju mogućih strategija riječ, postavlja se pitanje u kojoj mjeri naznačene strategije “pokrivaju” empirijsku realnost postsocijalističkih društava? Iz više razloga, dakako. Naime, Porterovi koncepti različitih natjecateljskih strategija nastali su temeljem proučavanja ponašanja velikih američkih i multinacionalnih poduzeća te cijelih industrija. Industrijska struktura i struktura poduzeća u malim postsocijalističkim zemljama često se razlikuju od svijeta velikih poduzeća M. Portera, odnosno od razvoja velikih industrija SAD-a i “stare Europe”. Zato mi se čini da sociološki i ekonomski intonirana empirijska istraživanja za sada još ne potvrđuju do kraja relevantnost Porterovih “generičkih strategija” za naša poduzeća.

Postoje autori svjesni ovoga konceptualnoga i istraživačkoga problema. Primjerice, V. Pšeničny je još prije ne-

kog vremena ustvrdio za Sloveniju da je njezino tržište veoma malo i da je zato bolje da se na njemu strategije rasta poduzeća analiziraju polazeći od Harperovih modela, a ne od Anshoffovih tipologija rasta poduzeća (Pšeničny, 1999.; Harper, 1994.). Na tome tragu on predlaže kao primjerenu za manje postsocijalističke zemlje sljedeću klasifikaciju strategija rasta poduzeća (usp. Prikaz 3.).

	<i>Postojeći proizvodi</i>	<i>Različiti proizvodi</i>	<i>Novi proizvodi</i>
<i>Postojeće tržište</i>	Veći udio	Razvoj proizvoda	Inoviranje proizvoda
<i>Različita tržišta</i>	Razvoj tržišta	Diversifikacija	Inoviranje na više tržišta
<i>Nova tržišta</i>	Prijelaz na nova tržišta	Stvaranje novih tržišta	Korporacijsko poduzetništvo

Izvor: Pšeničny, 1999.; Harper, 1994.

Harperova tipologija također traži empirijsku provjeru. Naš uvid u novija ekonomska istraživanja pokazuje da su ona tek djelomice povezana s ovako detaljno razrađenim tipologijama rasta poduzeća: uglavnom su usmjerena na ispitivanje određenih problema strategija rasta kod većih i/ili velikih poduzeća. To je vidljivo barem kod dijela hrvatskih i slovenskih ekonomista, barem na ova dva sljedeća primjera.

Lahovnik i Dulčić su krajem 90-ih godina (na veoma malenom uzorku od svega 25 poduzeća) istraživali ključne dimenzije korporacijskih strategija slovenskih i hrvatskih tvrtki. Prema njihovim (doista "izvidničkim") nalazima, većina promatranih tvrtki razvijala je neki oblik strategije rasta: strategiju razvoja tržišta, proizvodno-tržišnu diversifikacijsku strategiju ili pak strategiju konglomeratske diversifikacije. Ono što je zanimljivo u njihovim nalazima jest teza o važnosti menadžerskih kompetencija za bilo koju strategiju rasta poduzeća. Menadžerske kompetencije su, poput kompetencija stečenih poznavanjem posebnih poslovnih procesa, od najveće važnosti za razvoj velikih poduzeća.

Među njima postoje četiri skupine menadžerskih kompetencija – okosnica uočenih korporacijskih strategija. "Prva skupina kompetencija se temelji na položaju tvrtke u lokalnoj industriji obuhvaćajući izrazitu financijsku moć, sliku poduzeća u javnosti, prostorni smještaj/lokaciju, pregovaračku moć u odnosu na dobavljače i srođenost s lokalnom okolinom. Druga skupina sržnih menadžerskih kompetencija utemeljena je na rukovođenju tehnologijom (know-how, razvoj proizvoda i tehnologije), dok je treća skupina kompetencija menadžera sadržana u kakvoći poslovnih procesa i proizvoda. Četvrta skupina menadžerskih kompetencija proizlazi iz kakvoće radne snage i organizacijske kulture poduzeća" (Lahovnik, Dulčić, 2003., 527–528).

Početak ovog desetljeća T. Čater istraživao je na uzorku od 225 slovenskih poduzeća njihove poslovne strategije i poslovnu uspješnost. Njegov je općeniti zaključak da većina (čak 87,6%) slovenskih poduzeća primjenjuje neku od raspoloživih strategija rasta! *“Među njima čini se da je najpopularnija kompletna strategija diversifikacije (18,2%). Samo nekoliko tvrtki (4,4%) primjenjivalo je neku od defanzivnih poslovnih strategija (retrenchment strategies). Kako je ovdje uočena raspodjela korporacijskih strategija veoma slična strategijama rasta iz razvijenih tržišnih gospodarstava, to bi moglo značiti da je većina slovenskih poduzeća izašla iz krize i da je proces restrukturiranja u starijim slovenskim poduzećima uglavnom završen”* (Čater, 2003., 522). Čater je također zaključio da su među slovenskim tvrtkama strategije rasta i “akvizicijske strategije” (the acquisition strategy) češće prisutne kod poduzeća s uspješnijim poslovnim rezultatima, dok su defanzivne poslovne strategije obično korištene od strane manje uspješnih tvrtki.

Ovaj selektivni prikaz strategija rasta poduzeća i djelomični uvidi u neke od empirijskih analiza poslovnih strategija slovenskih i hrvatskih tvrtki početkom ovog desetljeća dozvoljavaju nam, čini mi se nekoliko hipotetičkih zaključaka. *Prvo*, čini se da još uvijek moramo čekati na sveobuhvatnija ekonomska i sociološka istraživanja poslovnih strategija (pa i strategija rasta) hrvatskih poduzeća. *Drugo*, nova institucionalna, socijalna i ekonomska okolica poduzeća razvijena povratkom u kapitalizam tijekom 90-ih godina ojačala su razvoj poduzeća, kao i profitno orijentirano ponašanje u različitim dijelovima gospodarstva i društva. Zbog toga su čak i djelomična istraživanja strategija rasta slovenskih poduzeća među njima prepoznala i neke strategije slične onima u razvijenim kapitalističkim zemljama. No čak i u takvim istraživanjima nije se išlo u dublju analizu socijalnih obilježja upravljačke elite koja stoji iza pojedinih poslovnih strategija poduzeća.

Što nam pak omogućuju naši podatci – odmak od postojeće “istraživačke tradicije” ili pak pozitivan pomak u odnosu na njezine dosege? U ovom smo istraživanju pokušali strategije rasta poduzeća identificirati dvjema skupinama posebnih varijabli. Prva skupina varijabli pokriva različite aspekte organizacijske modernizacije u zadnjih nekoliko godina, a druga se tiče planirane “poslovne politike” poduzeća u sljedećih nekoliko godina. Iz više razloga nismo tragali za strategijama rasta poduzeća na tragu klasičnih koncepata i tipologija Anshoffa, Harpera i Portera: a) u jednom sociološki intoniranom istraživanju bilo je teško prikupiti sve relevantne ekonomske pokazatelje tako konceptualiziranih strategija rasta poduzeća; b) u našem

Tablica 14.  
 Procjena stupnja ulaganja u  
 različite aspekte modernizacije  
 poduzeća (%)

Rang <i>M</i> / Oblik modernizacije	Ocjena stupnja ulaganja					<i>M</i>
	1	2	3	4	5	
1. u informatizaciju uredskoga poslovanja	2,8	4,8	28,4	31,4	32,6	3,86
2. u uvođenje nove tehnologije i opreme	7,2	3,7	21,9	34,4	32,8	3,82
3. u poboljšavanje proizvodnih/poslovnih sposobnosti	4,8	3,5	29,3	36,0	26,3	3,76
4. u informatizaciju proizvodnje	10,6	4,6	23,6	29,8	31,4	3,67
5. u povećanje ulaganja u nove poslove	8,3	7,4	29,8	31,4	23,1	3,54
6. u inoviranje postojećih proizvoda	12,9	5,3	30,7	31,9	19,2	3,39
7. u obrazovanje stručnjaka i inženjera	10,4	11,3	28,2	30,7	19,4	3,37
8. u obrazovanje rukovoditelja	11,3	10,4	34,2	29,6	14,5	3,26
9. u timski rad/posebne projektne skupine	16,6	11,1	30,7	25,2	16,4	3,14
10. u razvoj nove organizacije rada	15,9	10,9	33,7	25,2	14,3	3,11
11. u razvoj posve novih proizvoda	18,0	12,2	31,2	21,5	17,1	3,07
12. u osnivanje profitnih/prihodnih/troškovnih središta	29,3	14,5	28,2	18,2	9,7	2,64
13. u prekvalifikaciju radne snage	30,9	17,6	31,9	14,3	5,3	2,45

*Napomena:* Procjenu različitih aspekata modernizacije ispitanici su učinili uz pomoć standardne ljestvice od 1 do 5 (pri čemu brojke znače: 1 = uopće se ne ulaže, 5 = izrazito se ulaže, a između su međustupnjevi).

smo uzorku imali brojna mikro, mala i srednja poduzeća. A već smo istaknuli da je upitno koliko su klasični pogledi na rast i strategije rasta takvih poduzeća primjereni za analizu poslovnog ponašanja malih tržišnih su/dionika. Na kraju, činilo nam se da se i s “neizravnim varijablama” mogu, izbjegavajući na taj način moguće racionalizacije ispitanika, zahvatiti ključni aspekti dosadašnjeg i perspektivnoga rasta poduzeća.

Unutar skupine varijabli koje opisuju različite aspekte dosadašnje modernizacije poduzeća nalazimo 13 različitih varijabli (usp. tablicu 14.).

Na razini cijeloga uzorka uprave poduzeća u proteklih su nekoliko godina najviše ulagali u informatizaciju uredskoga poslovanja ( $M = 3,86$  od mogućih pet bodova), u uvođenje nove tehnologije i opreme ( $M = 3,82$ ), u poboljšavanje proizvodnih/poslovnih sposobnosti ( $M = 3,76$ ), u informatizaciju proizvodnje ( $M = 3,67$ ), u povećanje investicija za nove poslove ( $M = 3,54$ ). *Zapravo, čini nam se da su ova poduzeća su bila zabavljena prije svega stabilizacijom svojih poslovnih sustava, racionalizacijom poslovanja, hvatanjem koraka s novijim informatičkim tehnologijama i dodatnim pribavljanjem kapitala za održavanje postojećega rasta poduzeća.* Što je na dubljoj, latent-



noj razini najviše određivalo njihove poteze, možda bolje objašnjava faktorska struktura različitih dimenzija modernizacije tih poduzeća (usp. tablicu 15.).

<i>Varijable modernizacije</i>	<i>Faktor 1.</i>	<i>Faktor 2.</i>
1. informatizacija proizvodnje	<b>,581</b>	,230
2. inoviranje sadašnjih proizvoda	<b>,584</b>	,249
3. informatizacija uredskog poslovanja	<b>,401</b>	,236
4. poboljšavanje proizvodnih/poslovnih sposobnosti	<b>,567</b>	,166
5. obrazovanje stručnjaka i inženjera	<b>,670</b>	,270
6. uvođenje nove tehnologije i opreme	<b>,605</b>	,245
7. razvoj posve novih proizvoda	<b>,557</b>	,347
8. obrazovanje rukovoditelja	<b>,525</b>	<b>,402</b>
9. povećanje ulaganja u nove poslove	,345	<b>,471</b>
10. prekvalifikacija radne snage	,216	<b>,598</b>
11. razvoj nove organizacije rada	,246	<b>726</b>
12. timski rad/posebne projektne skupine	,333	<b>,601</b>
13. osnivanje profitnih/prihodnih/troškovnih središta	,218	<b>,571</b>
Postotak objašnjene varijance	22,66	18,51
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>41,17</i>	

Tablica 15.  
 Faktorska struktura modernizacije poduzeća (varimax rotacija, zasićenja >.40)

Različite aspekte modernizacije u relativno velikoj mjeri (ukupna varijanca = 41,17%) objašnjavaju dvije temeljne ideje. *Prvu poslovnu ideju* određuje ukupno osam tipova ulaganja u modernizaciju poduzeća, ali ponajviše dva tipa ulaganja: ulaganje u obrazovanje stručnjaka i inženjera (,670) i ulaganje u novu tehnologiju i opremu (,605). Ova ideja se može naslovom svesti na “*ulaganje u stručnjake i tehnologiju*” i odgovara (pretpostavljamo) jednom tipu srednjih i velikih poduzeća, što proizvode proizvode veće tehnološke složenosti, koja zahtijevaju ne samo veća ulaganja u racionalizaciju i informatizaciju poslovanja, već i u visokoobrazovani ljudski kapital.

*Druga poslovna ideja*, koja također umnogome objašnjava različite aspekte dosadašnje organizacijske modernizacije u našem uzorku poduzeća, određena je sa šest važnih tipova ulaganja, ali ponajviše s dva; to su razvoj nove organizacije rada (,726) i ulaganje u razvoj timskoga rada i posebnih projektnih timova (,601). Pretpostavljamo da je ona više povezana s manjim poduzećima i dijelom srednjih poduzeća u proizvodnim i uslužnim djelatnostima, kojima su za prilagođavanje tržištu i imperativima veće učinkovitosti od najvećega značaja potezi menadžera u organizaciji procesa rada. Ovu ideju možemo nazvati “*nova*

*organizacija rada i timovi*”. Kao što vidimo, dok prvi tip modernizacije i rasta poduzeća traži prije svega ulaganja u profesionalne nositelje organizacijskoga i tehnološkoga znanja (stručnjake i inženjere), drugi tip modernizacije i rasta poduzeća pretpostavlja prije svega obrazovane i dalekovidne vrhunske menadžere, o čijim znanjima ovise novi sustavi organizacije rada i poslovanja.

No što je s budućim strategijama rasta poduzeća iz našega uzorka? Nešto detaljnije o tome svjedoči tablica 16. Prvo što ćemo uočiti na razini svih poduzeća, *kad je riječ o budućoj poslovnoj politici, jest dojam da se u skoroj budućnosti ipak manje bave sobom a više oblikovanjem politike daljeg zauzimanja natjecateljskih položaja na tržištu*. Prva mjesta po stupnju važnosti u njihovim budućim poslovnim potezima zauzimaju: širenje tržišta u zemlji ( $M = 3,94$ ), ulaganja u novu opremu i tehnologiju ( $M = 3,91$ ), zapošljavanje sposobnih stručnjaka ( $M = 3,65$ ), zapošljavanje sposobnih menadžera ( $M = 3,46$ ) i razvoj i proizvodnja novih proizvoda/usluga ( $M = 3,39$ ). Iako će i u skoroj budućnosti dio poduzeća biti i dalje opterećen tehnološkom modernizacijom proizvodnje/poslovanja i pribavljanjem sposobnih stručnjaka i menadžera, dio ih razmišlja o daljnjem tržišnom širenju i razvoju posve novih proizvoda i usluga. Sudeći po niskom rangu “otpuštanja dijela zaposlenih”, veliki dio poduzeća završio je procese racionalizacije rada u obliku otpuštanja nekvalificirane radne snage.

Tablica 16.  
 Percepcija ne/važnosti  
 pojedinih dimenzija rasta  
 poduzeća u iduće 3  
 godine (%)

Rang $M$ / Varijable poslovne politike	Stupanj ne/važnosti					$M$
	1	2	3	4	5	
1. širenje tržišta u zemlji	8,1	5,8	15,5	25,4	45,3	3,94
2. ulaganja u novu opremu i tehnologiju	5,8	4,6	18,0	35,8	35,8	3,91
3. zapošljavanje sposobnih stručnjaka	13,4	5,3	17,8	30,0	33,5	3,65
4. zapošljavanje sposobnih menadžera	15,0	7,4	20,6	30,9	26,1	3,46
5. razvoj i proizvodnja novih proizvoda/usluga	16,2	8,8	21,0	28,2	25,9	3,39
6. dodatna izobrazba/osposobljavanje sadašnjih rukovoditelja	12,0	6,9	30,3	33,7	17,1	3,37
7. razvoj tržišta u inozemstvu	30,5	10,4	13,9	13,6	31,6	3,06
8. ulazak u zajednička ulaganja s nekom domaćom tvrtkom	46,0	10,4	23,6	15,2	4,8	2,23
9. zatvaranje određenih proizvodnji/usluga	50,1	15,5	20,6	7,9	6,0	2,04
10. ulaganja u druga poduzeća u zemlji	57,7	15,9	17,6	4,2	4,6	1,82
11. ulaganja u druga poduzeća u inozemstvu	62,4	13,9	14,5	4,8	4,4	1,75
12. kupovina drugih poduzeća	65,1	11,1	15,5	5,5	2,8	1,70
13. otpuštanje dijela zaposlenih	63,7	15,5	15,5	2,8	2,5	1,65

*Napomena:* Pojedine dimenzije rasta poduzeća ocjenjivane su uz pomoć ljestvice od 1 do 5 uz svaki ponuđeni odgovor, pri čemu krajnje brojke ljestvice znače sljedeće: 1 = posve nevažno, 5 = veoma važno.

Međutim, sa stajališta modernizacijskoga potencijala ovih poduzeća važan je podatak da se i dalje relativno malo misli ulagati u neke od prepoznatljivih akvizicijskih strategija rasta, kao što su ulaganja u druga domaća poduzeća, ulaganja u inozemna poduzeća ili pak kupovina drugih poduzeća. I ovaj podatak svjedoči o maloj moći širenja nove hrvatske menadžersko-poduzetničke elite na nova tržišta – izvan matične zemlje.

Faktorska struktura različitih dimenzija mogućih strategija rasta poduzeća nešto je kompleksnija od faktorske strukture modernizacije tih istih poduzeća: ovdje nalazimo čak četiri latentne faktorske dimenzije, koje sve zajedno objašnjavaju 46,92% zajedničke varijance.

Tablica 17.  
 Faktorska struktura strategija rasta poduzeća u sljedećih nekoliko godina (varimax rotacija, zasićenja >.40)

<i>Varijable poslovne politike</i>	<i>Faktor 1.</i>	<i>Faktor 2.</i>	<i>Faktor 3.</i>	<i>Faktor 4.</i>
1. širenje tržišta u zemlji	,250	,138	-,040	-,022
2. širenje tržišta u inozemstvu	,198	,129	,047	<b>,668</b>
3. razvoj i proizvodnja novih proizvoda/usluga	<b>,442</b>	,112	,043	,207
4. ulaganja u druga poduzeća u zemlji	,128	<b>,797</b>	,195	,062
5. ulaganja u druga poduzeća u inozemstvu	,059	<b>,587</b>	,130	<b>,411</b>
6. dodatno obrazovanje sadašnjih rukovoditelja	<b>,591</b>	,159	,063	,184
7. ulaganja u novu opremu i tehnologiju	<b>,651</b>	,004	,020	,039
8. zapošljavanje novih i sposobnih menadžera	<b>,730</b>	,147	,191	,078
9. zatvaranje određenih proizvodnji/uslužnih cjelina	,119	,290	<b>,449</b>	-,046
10. kupovina drugih poduzeća	,155	<b>,771</b>	,252	,073
11. otpuštanje dijela radnika	,018	,206	<b>,850</b>	,127
12. zajednička ulaganja s domaćim tvrtkama	,192	<b>,395</b>	,321	,105
13. zapošljavanje novih i sposobnih stručnjaka	<b>,709</b>	,003	,122	,047
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	16,93	15,01	9,28	5,70
<i>Ukupna varijanca</i>	46,92			

Prvi faktor utemeljen je na pet mogućih mjera u okviru moguće poslovne politike poduzeća, od kojih su ovdje najvažnije: zapošljavanje novih i sposobnih menadžera (,730) i zapošljavanje novih i sposobnih stručnjaka (,709). Ove se mjere vezuju u grozd zajedno s ulaganjima u novu opremu i tehnologiju, dodatno obrazovanje sadašnjih rukovoditelja i razvoj i proizvodnju novih proizvoda i usluga. Riječju, u okviru ovoga faktora temeljna je ideja da je budućnost poduzeća u velikoj mjeri utemeljena na “*orijentaciji na pribavljanje novih i sposobnih menadžera i stručnjaka*”. U drugome faktoru nalazimo povezana četiri tipa poslovnih poteza, od kojih su najvažniji: ulaganja u druga poduzeća u zemlji (,797) i kupovina drugih poduzeća

(,771). Te su mjere usko povezane i s ulaganjima u druga poduzeća u inozemstvu te sa zajedničkim ulaganjima s domaćim tvrtkama. Ova skupina mogućih poslovnih poteza svjedoči da jedan dio naših poduzeća ipak ima nešto izraženiji modernizacijski potencijal u smislu definiranja svoje budućnosti kroz aktivnu “strategiju ulaganja i akvizicija” – kako u zemlji tako i u inozemstvu. Pretpostavljamo da ovu strategiju razvijaju srednja i dio velikih poduzeća, koja još uvijek imaju dovoljno prostora za rast na domaćem tržištu, ali su već spremna i za ulazak na inozemna tržišta blizu matične zemlje.

Postoji ipak i u našem uzorku dio poduzeća koji budućnost ne sagledava u smislu daljnjeg širenja poslovanja i zapošljavanja novih radnika, već kao vrijeme nove oskudice. O tome svjedoče dva tipa poslovnih mjera, koji se zajedno javljaju u okviru trećega faktora. Riječ je o mjerama kao što su otpuštanje dijela radnika (,850) i zatvaranje određenih proizvodnji/uslužnih cjelina (,449). Uzete zajedno ove mjere svjedoče o krizi poduzeća ili barem o ozbiljnim pokušajima njihova restrukturiranja u nadolazećih nekoliko godina. Okosnica je ove “razvojne orijentacije” zapravo “redukcija rada i proizvodno-uslužnih učinaka/izvedbe”, a vjerujemo da je ova orijentacija povezana s mikro i malim poduzećima koja djeluju na lokalnim tržištima i u dosadašnjem poslovanju nemaju dovoljno sredstava za nova ulaganja u tehnologiju i širenje tržišta. No tu je i četvrti faktor, također uočljiv kao kombinacija dvaju tipova veoma bliskih poslovnih poteza uprava poduzeća. S jedne strane, u okviru tog faktora nagoviješta se širenje tržišta u inozemstvu (,668); s druge strane, ne bježi se niti od ulaganja u druga poduzeća u inozemstvu (,411).

Drugim riječima, ovaj faktor sadrži jednu *izrazitu “strategiju rasta poduzeća putem osvajanja inozemnih tržišta”* – bilo ulaganjima u druga (na tome tržištu “domaća”) poduzeća, bilo izvozom svoje robe na inozemno tržište. Tu nisu isključene ni druge mogućnosti. Ovaj tip strategije s moguće jačim modernizacijskim potencijalom pokazuju ona, mahom velika, hrvatska poduzeća koja su na domaćemu tržištu već dosegla relativno visoke stope rasta, a uslijed nadolazeće inozemne konkurencije prisiljena su (pa i spremna) na izlazak na bliska strana tržišta (slučajevi poduzeća kao što su Agrokor ili Nexe Grupe). Ova strategija oslikava poteze jednog dijela hrvatske menadžersko-poduzetničke elite koji je spreman i na suočavanje s ekonomskim natjecateljima u široj ekonomskoj i društveno-političkoj okolini.

## NEZAVISNE VARIJABLE I FAKTORSKA STRUKTURA MODERNIZACIJE I STRATEGIJA RASTA

Dobivene faktorske strukture ukazuju na “dubinske”, latentne ideje ili šire rukovodeće i/ili upravljačke ideje koje su prisutne kao šire izvorište parcijalnih dimenzija organizacijske modernizacije i strategija rasta poduzeća iz našega uzorka. No postavlja se pitanje postoji li i kakva je veza između dobivenih faktora i ključnih nezavisnih varijabli u našem istraživanju.

Odgovor na ovo pitanje krije se u sljedeće dvije tablice, a do podataka u njima došli smo na sljedeći način. Kod svakoga smo faktora prvo formirali tzv. “faktorske subskale” – zbrajanjem vrijednosti pojedinih varijabli koje “zasićuju” upravo konkretni faktor. Kao drugo, s dobivenim smo faktorskim subskalama “križali” uz pomoć t-testa i analize varijance kao “nezavisne” sljedeće varijable: obrazovanje ispitanika (P10), starost poduzeća (P21), ne/vlasnički status ispitanika (P22), institucionalni tip poduzeća (P28), ukupan prihod poduzeća (P39) i ne/uspješnost poslovanja poduzeća u zadnje tri godine poslovanja (P40).

Tablica 18.

Položaj obrazovanja, starosti poduzeća, ne/vlasničkog statusa i institucionalnog oblika poduzeća na faktorskim subskalama modernizacije i strategija rasta poduzeća (t-test)

<i>Faktorska subskala faktora...</i>	<i>Obrazovanje (P10)</i>	<i>Starost poduzeća (P21)</i>	<i>Ne/vlasnički status (P22)</i>	<i>Institucionalni tip poduzeća (P28)</i>
P49-F1. Ulaganje u stručnjake i tehnologiju	-	* t = 2,027, p<=. 044 (m1 = 29,041, m2 = 27,774)	-	* t = -2,759, p<.006 (m1 = 27,741, m2 = 29,496)
P49-F2. Nova organizacija rada i timovi	-	*t = 3,068, p <=.002 (m1 = 15,772, m2 = 14,434)	-	* t = -3,026, p<=.003 (m1 = 14,516, m2 = 15,92)
P68-F1. Zapošljavanje novih i sposobnih menadžera i stručnjaka	* t = -3,009, p<=.003 (m1 = 20,885, m2 = 22,378)	* t = 2,343, p<.020 (m1 = 22,503, m2 = 21,319)	* t = 3,21, p<=.001 (m1 = 22,54, m2 = 20,991)	* t = -5,436, p<=.000 (m1 = 21,013, m2 = 23,708)
P68-F2. Strategija ulaganja i akvizicija	* t = -2,241, p<=.026 (m1 = 7,063, m2 = 7,838)	* t = 2,241, p<=.026 (m1 = 8,048, m2 = 7,215)	-	* t = -3,477, p<=.001 (m1 = 7,134, m2 = 8,513)
P68-F3. Redukcija rada i izvedbe	-	* t = 2,688, p<=.008 (m1 = 4,048, m2 = 3,510)	-	* t = -4,298, p<=.000 (m1 = 3,438, m2 = 4,407)
P68-F4. Osvajanje inozemnih tržišta	-	* t = 4,75, p<=.000 (m1 = 3,572, m2 = 2,795)	-	* t = -4,107, p<=.000 (m1 = 2,869, m2 = 3,584)

*Napomena:* 1) Varijabla obrazovanja ima dva modaliteta: srednja/viša škola, visoka škola. 2) Starost poduzeća operacionalizirana je također u dva modaliteta: poduzeća osnovana prije 1989. godine, poduzeća osnovana nakon 1990. godine. 3) Ne/vlasnički status ispitanika operacionaliziran je u dva modaliteta: kao menadžer ili vlasnik-menadžer. 4) Institucionalni tip poduzeća operacionaliziran je kao: dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću. Naznačene aritmetičke sredine (m1, m2) slijede ove operacionalizacije!

Podatci u tablici 18. ukazuju na nekoliko specifičnih odnosa između naših faktora i naznačenih varijabli. *Prvo, pokazuje se da obrazovanje ispitanika ne utječe značajno na faktorsku strukturu varijabla modernizacije, ali utječe donekle na faktorsku strukturu varijabla strategija rasta poduzeća.* Primjerice, obrazovaniji ispitanici (oni s fakultetskim obrazovanjem) značajnije od onih s nižom razinom obrazovanja utječu na pojavu strategije zapošljavanja novih i sposobnih menadžera i stručnjaka te na pojavu strategije ulaganja i akvizicija. Pretpostavljamo da su ovi ispitanici u tome smislu češće reagirali u stabilnim poduzećima, gdje su zaposleni menadžeri obrazovaniji, a izbor mogućih strategija rasta pod većim je utjecajem osobnih nego li strukturalnih ili kontingentnih varijabla.

*Drugo, starost poduzeća i institucionalni tip poduzeća značajno utječu na pojavu svih dobivenih faktora.* To znači da poduzeća osnovana još u vrijeme socijalizma u većoj mjeri “artikuliraju” i faktore modernizacije, ali i različite tipove strategija rasta. Pretpostavljamo da je to stoga što su ova poduzeća često opterećena radnim, tehnološkim i organizacijskim naslijeđem socijalizma, ali i privatizacije i vlasničko-organizacijskoga restrukturiranja tijekom 90-ih godina (za razliku od onih nastalih nakon 1990. godine), tako da su kod njih i izraženije tendencije ka ulaganjima u stručnjake i tehnologiju, u novu organizaciju rada, ka zapošljavanju novih i sposobnih menadžera i stručnjaka, ka strategiji ulaganja i akvizicija, ali i ka redukciji rada i izvedbe i mogućem osvajanju inozemnih tržišta. Ta poduzeća češće no druga “sudjeluju” i u strategijama redukcije rada i izvedbe, ali i onima koje pronose stabilnost poslovanja i daljnji rast poduzeća.

Ako je na ovaj način moguće, barem načelno, objasniti utjecaj starosti poduzeća na dobivene faktorske strukture, kako objasniti utjecaj institucionalnoga tipa poduzeća na iste faktorske konstelacije? Kako to da društva s ograničenom odgovornošću jače od dioničkih društava utječu na dobivene faktore organizacijske modernizacije i faktore strategija rasta? Jedan je mogući odgovor da ova poduzeća, jer su manja od dioničkih društava, brže reagiraju na nove tržišne prilike i na izazove okolice, pa da su zato njihovi menadžeri i vlasnici skloniji od drugih ka prihvatanju različitih oblika modernizacije poduzeća i strategija rasta. Drugi je mogući odgovor da je ovdje riječ također o poduzećima osnovanima još u socijalizmu, koja su doživjela vlasničku transformaciju u ovaj tip društava zbog želje vlasnika za većom korporacijskom kontrolom i učinkovitosti. A jedan je od putova ka većoj učinkovitosti i veća sklonost rukovodstva i vlasnika k različitim tipovima mo-

dernizacije i rasta poduzeća!?! Oba su ova naša objašnjenja veoma hipotetska, dakle upitna, i tek ih naknadne analize mogu potvrditi ili opovrgnuti.

Ovdje ipak nalazimo i *jedno svojevrsno iznenađenje: ne/vlasnički status nema većega utjecaja na dobivene faktorske strukture modernizacije i strategija rasta poduzeća, osim kod strategije "zapošljavanja novih i sposobnih menadžera i stručnjaka"*. U ovome slučaju, menadžeri se – u većoj mjeri no vlasnici – zalažu za ovu strategiju rasta poduzeća. Pretpostavljamo da je ovo odraz jednog posebnog obilježja menadžera – da su oni češće skloniji timskom radu od vlasnika poduzeća, a i spremniji na promjene kad uvide da zahtjevi tehnologije, novih proizvoda ili jednostavno nove tržišne okolnosti – traže zapošljavanje obrazovanijeg tipa radne snage! S druge strane, mogli bismo to tumačiti i na ovaj način: i menadžeri i vlasnici-menadžeri, što zbog osobnih obilježja, što zbog nekih strukturalnih obilježja njihovih poduzeća, na sličan se način odnose prema različitim tipovima modernizacije poduzeća i mogućim tipovima strategija rasta poduzeća.

Tablica 19. pokazuje odnose između prihoda poduzeća, ekonomske ne/uspješnosti poduzeća i dobivenih faktora modernizacije i tipova strategije poduzeća. Prvo što u njoj uočavamo jest podatak da prihod poduzeća u većoj mjeri određuje dobivene faktore od tipa ekonomske uspješnosti poduzeća. Možda je razlog tome i naša konstrukcija modaliteta ovih varijabli: prihod je operacionaliziran u širim kategorijama (do 20 milijuna kuna, od 21 do 80 milijuna kuna, preko 81 milijun kuna) od ekonomske ne/uspješnosti poduzeća (poslovanje bez dobiti, dobit do 5%, dobit viša od 5%)?

U svakom slučaju, ako ovako operacionaliziran prihod poduzeća shvatimo i kao različite tipove poduzeća prema veličini poslovnih operacija, onda naši podatci sugeriraju sljedeće zaključke: a) prihodom srednje velika poduzeća u većoj mjeri više ulažu u stručnjake i tehnologiju; b) što je prihod poduzeća veći, više se teži novoj organizaciji rada i timskim projektima; c) prihodom srednje velika poduzeća u većoj mjeri od ostalih ističu u budućnosti kao strategiju poslovanja upravo – strategiju zapošljavanja novih i sposobnih menadžera i stručnjaka; d) što je prihod poduzeća viši, izraženija je tendencija usvajanja strategije ulaganja i akvizicija; e) poduzeća sa srednje velikim prihodima u 2003. godini u većoj mjeri od ostalih usvajat će ubuduće i strategiju poslovanja temeljem redukcije rada i izvedbe; f) na kraju, zanimljivo je da je ovaj tip poduzeća u odnosu na druga poduzeća skloniji i osvajanju inozemnih tržišta.

Tablica 19.

Položaj veličine prihoda i ekonomske uspješnosti poduzeća na faktorskim subskalama modernizacije i strategija rasta poduzeća (analiza varijance)

<i>Faktorska subskala faktora...</i>	<i>Prihod poduzeća (P39)</i>	<i>Ekonomska uspješnost poduzeća (P40)</i>
P49-F1. Ulaganje u stručnjake i tehnologiju	* F = 4,497, p<=.012 (m1 = 26,776, m2 = 28,957, m3 = 28,629)	* F = 4,478, p>=.012 (m1 = 26,575, m2 = 28,167, m3 = 29,216)
P49-F2. Nova organizacija rada i timovi	* F = 15,575, p<=.000 (m1 = 13,032, m2 = 15,406, m3 = 15,818)	-
P68-F1. Zapošljavanje novih i sposobnih menadžera i stručnjaka	* F = 16,855, p<=.000 (m1 = 19,704, m2 = 23,167, m3 = 22,018)	* F = 6,664, p<=.001 (m1 = 19,863, m2 = 22,00, m3 = 22,277)
P68-F2. Strategija ulaganja i akvizicija	* F = 7,256, p<=.001 (m1 = 6,512, m2 = 7,623, m3 = 8,112)	-
P68-F3. Redukcija rada i izvedbe	* F = 4,894, p<=.008 (m1 = 3,424, m2 = 4,101, m3 = 3,553)	-
P68-F4. Osvajanje inozemnih tržišta	* F = 3,113, p<=.045 (m1 = 2,768, m <sup>2</sup> = 3,268, m2 = 3,094)	* F = 4,711, p<=.009 (m1 = 2,90, m2 = 2,874, m3 = 3,392)

*Napomena:* 1) Prihodi poduzeća operacionalizirani su u tri modaliteta: do 20 milijuna kuna, od 21 do 80 milijuna kuna, više od 81 milijuna kuna. 2) Ekonomska ne/uspješnost poduzeća također je operacionalizirana u tri modaliteta: poslovanje bez dobiti, poslovanje s dobiti do 5%, poslovanje s dobiti većom od 5%!

Kad je riječ o tipu ekonomske uspješnosti, situacija je ovdje nešto predvidljivija. To znači sljedeće: a) što je poduzeće ekonomski uspješnije, sklonije je modernizaciji poduzeća većim ulaganjima u stručnjake i novu tehnologiju i opremu; b) što je poduzeće ekonomski uspješnije, sklonije je odabrati za buduću strategiju poslovanja – strategiju zapošljavanja novih i sposobnih menadžera i stručnjaka; c) također, što je poduzeće ekonomski uspješnije, sklonije je usvajanju strategije osvajanja inozemnih tržišta kao jedne od realnih strategija rasta u danim okolnostima.

Iz ovih podataka možemo izvući i  *dodatne zaključke, odnosno hipoteze za neka buduća istraživanja.* Prvo, čini se da  *dosegnuta razina rasta i poslovnih prilika u okruženju posebno pogađa – doduše većinom na pozitivan način – srednja poduzeća. Ova poduzeća značajnije od drugih sudjeluju u uočenim tipovima modernizacije poduzeća, ali i u budućim strategijama*



*poslovanja. Očito je njihovo “zagovaranje” strategija rasta, ali nalaze se i među onima koji će u skoroj budućnosti primjenjivati različite mjere smanjenja radne snage i proizvodnje. Drugo, (prometom) velika poduzeća izrazitije od drugih do sada su modernizirala vlastitu organizaciju putem nove organizacije rada, a u budućnosti su skloniji od drugih primjenjivati strategiju ulaganja i akvizicija. Izgleda da je prethodni tip modernizacije “iznutra” za takva poduzeća nužna stuba na putu ka kasnijoj tržišnoj ekspanziji na domaćem i stranoj tržištu. Treće, poslovna ne/uspješnost djeluje “na linearan način” na sudjelovanje ispitanika u iskazivanju svojih “sklonosti” prema pojedinim tipovima modernizacije poduzeća i strategija rasta; dakle, što je poduzeće uspješnije, vjerojatnije je da će biti sklonije određenom tipu modernizacije i nekoj od strategija rasta.*

No nema takva smjera djelovanja u tri slučaja: kod ulaganja u novu organizaciju rada, kod strategije ulaganja i akvizicija i kod strategije redukcije rada i izvedbe. Očito, u tim slučajevima djeluju i neki drugi činitelji; moguće je da je dio poduzeća prisiljen na novu organizaciju rada i usvajanje timskih projekata i kada im dobro ide i kada su na pragu velike krize poslovanja; zatim, moguće je da dio poduzeća ulazi u strategiju ulaganja i akvizicija i bez izrazitog oslonca na vlastitu dobit, ali oslonjeni na bankarske kredite, dobit iz potencijalnih akvizicija i učinka širenja poslovanja uslijed kupnje konkretnih poduzeća; na kraju, posve je jasno da su loše vođena poduzeća prisiljena primjenjivati kad-tad i određene mjere smanjenja radne snage i izvedbe.

## ZAKLJUČNE NAPOMENE

---

U analitički napor sadržan u ovome radu ušli smo s idejom da u njemu opišemo istraživani uzorak menadžera i poduzetnika sa stajališta temeljnih varijabli koncepta “modernizacijskoga potencijala” i da se kroz njega ispituju moguće razlike između menadžera i vlasnika - menadžera u pogledu ostvarenoga i poželjnoga rasta poduzeća, odnosno mogućih strategija rasta poduzeća u skoroj budućnosti! Pri tome smo pretpostavili da nema značajnijih razlika između profesionalnih menadžera i vlasnika-menadžera s obzirom na njihove ključne osobne i organizacijske karakteristike, kao što su tip profesionalne karijere, osobni kulturni kapital, socijalno podrijetlo, ostvareni i poželjni rast poduzeća.

*Naši podatci doveli su nas do sljedećih preliminar-nih zaključaka. Prvo, s obzirom na pojedine dimenzije osobnoga kulturnoga kapitala (najviši stupanj formalnoga obrazovanja, ulaganja u vlastito poslovno usavršavanje),*

čini se da nova menadžersko-poduzetnička elita ima među sobom više pripadnika s nižim obrazovanjem nego stara socijalistička ekonomska elita. Dijelom se to može objasniti činjenicom da se novi poduzetnici u značajnoj mjeri “novače” od osoba sa završenom srednjom ili višom školom tehničkoga usmjerenja. Drugo, s obzirom na ostvareni i očekivani ekonomski rast poduzeća, u našem uzorku riječ je o većinom o “poduzećima rasta”, iako je dvojbeno je li on dovoljno velik s obzirom na potrebe zemlje za otvaranjem novih radnih mjesta i za ambiciozne planove poduzeća da šire svoje poslovanje unutar i izvan granica zemlje. U svakom slučaju, prema menadžerima i poduzetnicima u razdoblju od skoro pet godina unazad manje od 1/5 ovih poduzeća poslovalo je s određenim teškoćama/gubitcima, a velika većina (skoro 80%) ostvarila je i razumne stope dobiti. Kad je riječ o neposrednoj budućnosti, menadžeri i poduzetnici iskazuju uglavnom pozitivna očekivanja: smatraju da će kod njih i u iduće tri godine dobit poduzeća značajno rasti, a s njome i mogućnost zapošljavanja novih radnika.

*Ono što je zabrinjavajuće jest podatak da ova “poduzeća rasta” ipak veoma malo sudjeluju u međunarodnoj podjeli rada i tržišta. To ukazuje na slab potencijal htijenja ali i mogućnosti za širenjem poslovanja na inozemna tržišta. Svega 13,4% poduzeća ostvaruje u zadnje tri godine većinu svoga prihoda u inozemstvu, a istodobno preko 50% njih uglavnom djeluje na nacionalnom tržištu. Ipak, ohrabrujuće je što sve veći dio menadžera i poduzetnika misli da će širiti tržište i prihode, i izvan nacionalnoga gospodarstva! Kad je pak riječ o nekim ključnim dimenzijama društvene obzirnosti poduzeća, kao sastavnici modernizacijskog potencijala ove elite, naši podatci pokazuju da dobar dio poduzeća uopće ne iskazuje određenu društvenu obzirnost u smislu donacija i sponzorstava: 27,5% poduzeća uopće nema odgovora na pitanje o prosječnim ulaganjima za ove svrhe!*

Oni pak koji sudjeluju u određenoj praksi društvene obzirnosti spram uže ili šire zajednice, iskazuju tom praksom jedan tradicionalan obrazac društvene obzirnosti. Naime, najčešće se pomažu humanitarne organizacije, lokalni sportski klubovi, a zatim različiti, mahom lokalni kulturni projekti i manifestacije. *Ovdje se postavlja jedno važno pitanje: u kojoj je mjeri ova praksa davanja i sponzorstava tek dodatno širenje moći poduzeća i menadžera/poduzetnika u lokalnoj sredini, a u kojoj istinska briga za potrebe zajednice, bez očekivanih recipročnih usluga ekonomske ili političke naravi? Za sada nemamo odgovora na ovo pitanje, ali je jasno da naša poduzeća tek trebaju razviti modernizacijski kompleksniju praksu društvene obzirnosti prema lokalnoj ali i široj društvenoj zajednici!*

Analiziramo li posebno ekonomske i društvene učinke menadžera i vlasnika-menadžera, dolazimo do nekoliko djelomičnih zaključaka. *Pokazuje se, kao prvo, da su menadžeri podjednako prisutni na rukovodećim mjestima i u poduzećima osnovanima prije 1989. godine, kao i u poduzećima osnovanima nakon 1990. godine (51,60% od ukupno 213 anketiranih menadžera). Drugo, naši podatci kazuju da su vlasnici-menadžeri u odnosu na menadžere nešto prisutniji u dioničkim društvima, dok su menadžeri u odnosu na vlasnike-menadžere izrazito prisutni u društvima s ograničenom odgovornošću.* I što je možda najzanimljivije, s obzirom na ekonomsku uspješnost poduzeća *provedene statističke analize ne otkrivaju ovdje značajnije razlike među našim poduzećima, tj. ispitanicima. To znači da su podjednako slične ekonomske uspješnosti i slične veličine godišnjega prihoda i poduzeća osnovana u socijalističkom razdoblju kao i ona osnovana nakon 1990. godine!* Jasno, kako je ovdje riječ o prihodu ostvarenom samo u jednoj godini (2003. godina), i ovdje se moramo sudržati od konačnih zaključaka glede odnosa između obrazovanja, tipa vlasnika i ekonomske uspješnosti poduzeća.

Gledajući pozornije na *dimenzije socijalnog izvorišta hrvatske menadžersko-poduzetničke elite iz našega uzorka, naši su podatci potvrdili jednu od naših hipoteza: da je ona jedna konglomeratska skupina još uvijek u procesu stvaranja.* Ona se stvara iz različitih socijalnih i socioprofesionalnih slojeva. Prije svega formira se, sukladno nekim ranijim (pa i našim) istraživanjima, iz redova bivših visokokvalificiranih radnika, malih obrtnika i službenika, iz redova stručnjaka ili slobodnih profesija, iz redova bivših socijalističkih direktora ili menadžera te iz redova nezaposlenih i stranaca. Primjerice, gleda li se na *odnos spola ispitanika i zanimanja oca u 1988. godini* (prije početka "tranzicije" u Hrvatskoj), nismo otkrili statistički značajne razlike među anketiranim menadžerima i poduzetnicima. Gotovo 19% muškaraca i 25% žena steklo je sadašnji rukovodeći položaj dolazeći iz obitelji profesionalaca različitih profila (iz obitelji tehničara, inženjera, viših državnih službenika, itd.), a u isto vrijeme 39% muškaraca i 32,00% žena došlo je do sadašnjih položaja iz obitelji različitih direktora i menadžera.

*Sukladno ovim podacima, u proteklih desetak i više godina menadžerska elita se tek djelomice reproducira iz same sebe - iz redova rukovodećeg osoblja različitih profila.* Da ovaj zaključak nije neutemeljen, možda nam bolje govore *podatci o dobi ispitanika i njihovom radnom položaju/statusu u 1988. godini.* Relativna većina mladih menadžera i poduzetnika (mladih od 45 godina) došla je na sadašnje položaje bivajući te 1988. godine u statusu nezaposlenih osoba ili stude-

nata (47,6%); većina menadžera i poduzetnika starijih od 45 godina bila je već 1988. godine u statusu stručnjaka i/ili profesionalaca drugih profila (23,6% ili rukovoditelja (56,9%) (Pearson = 140,103,  $p \leq .000$ ).

*Prema tome, naši podatci potvrđuju da je hrvatska menadžersko-poduzetnička elita jedna konglomeratska skupina ili novoformirana ekonomska elita sastavljena od pojedinaca i manjih skupina koje su ušle u nju iz različitih socijalnih slojeva. U njoj su vrhunski menadžeri pripadnici jedinog socijalnog sloja koji se formirao već u socijalizmu u sličan položaj upravljača u poduzećima zadržao do današnjeg dana. Oni su već 1988. godine bili pripadnici relativno moćnog, iako institucionalno nepriznatog sloja socijalističkih direktora (tehnochrata); privatizacijom i ukupnom promjenom institucionalnog sustava vlasnički i pravno legitimirali su svoju imovinu i svoj sadašnji položaj, oslobodivši se političkog tutorstva stare političke nomenklature.*

*No kad je riječ o njihovu neposrednom djelovanju u poduzećima, svi su oni zadnjih godina suočeni s određenim zahtjevima modernizacije poduzeća i donošenjem glade budućeg razvoja "svojih" tvrtki. Naši podatci o dosadašnjoj modernizaciji poduzeća svjedoče o tome da su u zadnjih pet godina ta poduzeća, čini nam se, bila zabavljena prije svega stabilizacijom svojih poslovnih sustava, racionalizacijom poslovanja, hvatanjem koraka s novijim informatičkim tehnologijama i dodatnim pribavljanjem kapitala za održavanje postojećega rasta poduzeća. U okviru takvih poslovnih mjera, u dijelu poduzeća posebno se ulagalo u kompetencije stručnjaka i u tehnologiju, a u jednoj drugoj skupini poduzeća i u novu organizaciju rada i osnivanje posebnih timskih skupina za različite razvojne projekte.*

Kad je riječ o budućim strategijama poslovanja, među njima smo identificirali pretežno strategije rasta i stabilizacije poslovanja, a u manjoj mjeri defanzivne strategije, koje su posljedica krize poslovanja i rukovođenja. U izrazitim strategijama rasta posebno se ističu dvije: strategija ulaganja i akvizicija i strategija osvajanja inozemnih tržišta. U strategije stabilizacije ubrajamo i u budućnosti uočenu strategiju pribavljanja novih i sposobnih menadžera i stručnjaka, a u defanzivne strategije ubrajamo uočenu strategiju smanjenja rada i proizvodne/uslužne izvedbe. Pojava ove strategije, kao i neki drugi podatci, pokazuje da je dio poduzeća iz našega uzorka ipak pogođen krizom poslovanja i rukovođenja i da taj dio ne uspijeva dovoljno snažno rasti da bi odgovorio novim izazovima lokalnoga i/ili barem regionalnoga tržišta. O globalnome da i ne govorimo!

Na kraju, naše analize odnosa između ključnih nezavisnih varijabli i dobivenih faktorskih subskala dovele su

nas i do sljedećih preliminarnih zaključaka. Prvo, *dosegnuta razina rasta i poslovnih prilika u okruženju posebno pogađa – doduše većinom na pozitivan način – srednja poduzeća. Ova poduzeća značajnije od drugih sudjeluju u uočenim tipovima modernizacije poduzeća, ali i u budućim strategijama poslovanja. Drugo, (prometom) velika poduzeća izrazitije od drugih do sada su modernizirali vlastitu organizaciju putem nove organizacije rada, a u budućnosti su skloniji od drugih primjenjivati strategiju ulaganja i akvizicija. Treće, poslovna neuspješnost djeluje “na linearan način” na sudjelovanje ispitanika u iskazivanju svojih “sklonosti” prema pojedinim tipovima modernizacije poduzeća i strategija rasta; dakle, što je poduzeće uspješnije, vjerojatnije je da će biti sklonije određenom tipu modernizacije i nekoj od strategija rasta.* No tome nije tako u tri slučaja: kod ulaganja u novu organizaciju rada, kod strategije ulaganja i akvizicija i kod strategije redukcije rada i izvedbe. Koji su tome razlozi? O tome ćemo možda više moći reći nakon neke druge analize, temeljem novih empirijskih i statističkih podataka. S kojima ćemo, kao i s našim pristupom, biti možda manje ograničeni nego smo to bili sada.

<sup>1</sup> Sljedeći temeljne ciljeve ovoga istraživanja, naš je uzorak konstruiran u tri koraka i na način da dobro predstavlja menadžersko-poduzetničku elitu Hrvatske u ovome desetljeću. *Prvi korak.* Temeljem izvješća o financijskim rezultatima hrvatskih poduzetnika u 2002. godini dostavljenih u FINA, Zagreb, prvo smo formirali popis svih poduzeća s određenom dobiti u 2002. godini. *Drugi korak.* Kombinacijom iskazanog profita i različitih veličina godišnjeg prometa u kunama formirali smo novi popis poduzeća, tako da smo unutar njega formirali podskupine različitih poduzeća s obzirom na iskazane stope dobiti i veličinu prometa. *Treći korak.* Nakon toga smo sva poduzeća s tako dobivenog popisa podijelili u 4 skupine i prema tako definiranim skupinama izabrali smo (razmjerno broju poduzeća u četiri novoformirane skupine poduzeća) uzorak od 800 poduzeća.

Unutar ovoga uzorka u konačnici smo imali sljedeće tipove poduzeća: a) prva skupina poduzeća obuhvaća 250 poduzeća s godišnjim prometom od 900.000,00 do 999.000,00 kuna u 2002. godini; b) druga skupina obuhvaća 250 poduzeća sa iskazanim prometom u 2002. godini između 1.000.000,00 do 50.000.000,00 kuna; c) u trećoj skupini je 200 poduzeća s iskazanim prometom između 50.000.000,00 i 100.000.000,00 kuna u 2002. godini i d) u četvrtoj je skupini 100 poduzeća s najvećim iskazanim prometom u 2002. godini; ovdje imamo 69 poduzeća s prometom većim od 100.000.000,00 kuna i 31 poduzeće s prometom većim od 1 milijarde kuna!

*Prikupljanje podataka putem anketnog upitnika obavljeno je od travnja do rujna 2004. godine.* Na kraju smo prikupili za obradu 433 kompletno popunjena anketna upitnika. Gledajući na njihov prostorni razmještaj unutar zemlje, u našem istraživanju su sudjelovala poduzeća iz ovih dijelova Hrvatske: 1) Zagreb i zagrebačka regija: 36,5% poduzeća; 2) sjeverozapadna Hrvatska: 18,2%; 3) Slavonija: 13,6%; 4) Istra i Hrvatsko primorje: 15,9%; 5) Dalmacija: 15,7% poduzeća.

## BILJEŠKE

<sup>2</sup> Prema hrvatskim statističkim i računovodstvenim rješenjima, mala i srednja poduzeća (MSP) su po definiciji ona poduzeća koja: a) za posljavaju manje od 250 radnika, b) u svom su djelovanju nezavisna od većih poslovnih sustava/organizacija i c) koja imaju godišnji promet veličine do 60.000.000 kuna. Statističko-analički podatci u tablici 8. pokazuju još nešto: a) da je broj zaposlenih radnika u malim poduzećima u 2003. godini veći za 17,64% nego 1997. godine (262.844 radnika u odnosu na prethodnih 223.432 radnika) i b) da je broj zaposlenih u srednjim poduzećima opao 2003. godine u odnosu na 1997. godinu za 8,02% (158.971 radnika u 2003 u odnosu na 172.996 radnika iz 1997. godine). Usporedna analiza broja poslovnih subjekata i broja zaposlenih u malim i srednjim poduzećima pokazuje da je njihov značaj ipak prije svega u njihovom broju po sebi, a manje u broju radnih mjesta koja nude odraslom i/ili starijem stanovništvu. Ipak, ukupni podatci svjedoče o relativno brzom razvoju sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, kao jednoga od izvora novoga hrvatskoga poduzetništva nakon 1990. godine (usp. također Aralica, 2004.)

## LITERATURA

- Anshoff, H. I. (1965.), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Aralica, Z. (2004.), Mala i srednja poduzeća u izvozu Hrvatske: rezultati desk-analize, u: D. Čengić (ur.) (2004.), *Mala i srednja poduzeća kao akteri izvoznoga potencijala hrvatskoga gospodarstva: uvodne analize*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Bartlett, W., Bukvić, V. (2001.), Barriers to SME Growth in Slovenia, in: *Enterprise in Transition. Fourth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*. Split: The Faculty of Economics, University of Split, Split - Hvar, May 24-26, 2001, pp. 198-201.
- Birch, D. (1992.), Dynamic Entrepreneurship and Job Creation: The US Experience, in: Abell, D. F., Koellermeier, T. (eds.), *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*, Amsterdam, European Foundation for Entrepreneurship Research/EFER, pp. 13-23.
- Bežovan, G. (2004.), *Civilno društvo*, Zagreb, Nakladni zavod Globus.
- Brezinski, H., Fritsch, M. (eds.) (1996.), *The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries. Bottom-up Transformation in Eastern Europe*. Cheltenham, UK, Brookfield, USA, Edward Elgar.
- Čater, T. (2003.), Strategic Behaviour of Slovenian Firms at the End of the Transition Process, in: *Enterprise in Transition - Proceedings, 5<sup>th</sup> International Conference, May 22-24, 2003, Tučepi*. Split: The Faculty of Economics Split, pp. 522-524.
- Čater, T., Alfirević, N. (2003.), Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia, in: *Enterprise in Transition - Proceedings, 5<sup>th</sup> International Conference, May 22-24, 2003, Tučepi*, Split: The Faculty of Economics Split, pp. 545-547.
- Čengić, D., Rogić, I. (ur.) (2001.), *Upravljačke elite i modernizacija*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, D. (ur.) (2002.), *Poduzetništvo u Međimurju i novi razvojni izazovi*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Dulčić, Ž. (2003.), Entrepreneurs' Strategy and Culture as Factors of Economic Development: The Case of Croatia, in: *Enterprise in Transition - Proceedings, 5<sup>th</sup> International Conference, May 22-24, 2003 Tučepi*. Split: The Faculty of Economics Split, pp. 586-588.

- Harper, C. S. (1994.), *Managing Growth in Your Emerging Business*, New York, McGraw-Hill.
- Krištofić, B. (2000.), Menadžeri i uspješnost poslovanja poduzeća: skica mogućih istraživačkih problema, u: Prpić, K. (ur.), *U potrazi za akterima znanstvenog i tehnološkog razvoja*. Zagreb: IDIZ, pp. 233-253.
- Lahovnik, M., Dulčić, Ž. (2003.), The Corporate Strategies of Companies in Slovenia in the Transition Period, in: *Enterprise in Transition - Proceedings, 5<sup>th</sup> International Conference, May 22-24, 2003 Tučepi*. Split: The Faculty of Economics Split, pp. 525-529.
- Leburić, A., Krneta M. (2004.), *Profil poduzetnika u Hrvatskoj. Socio-ekonomsko istraživanje 2003.*, Split, Naklada Bošković.
- McKiernan, P. (1992.), *Strategies of Growth*, London, Routledge.
- Perlow, K. (2004.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb, AED, Prince of Wales International Business Leaders Forum, MAP Savjetovanja, USAID.
- Porter, M. (1980.), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Thompson, A. A. Jr., Strickland III, A. J. (eds.) (1996.), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Boston, Massachusetts, Irwin/McGraw-Hill.
- Tipurić, D. (ur.), (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija.