

PROVJERA OSNOVNIH POSTAVKI MODELA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE NA HRVATSKIM PODUZETNICIMA

Maša Tonković Grabovac

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

I. Lučića 3, 10 000 Zagreb

masa.tonkovic@ffzg.hr

Bojan Morić Milovanović

DIU Libertas International University

Trg J.F. Kennedyja 6b, 10 000 Zagreb

e-mail adresa???

Sažetak ???

Ključne riječi:

UVOD

Premda je nekada bila na čelu razvoja istraživanja poduzetništva (McClelland, 1961; McClelland i Winter, 1971), psihologija jedno duže vrijeme nije pokazivala interes za ovu temu. Srećom, može se zamijetiti da se to stanje u posljednje vrijeme mijenja (Frese, 2009). Prvo, navodi Frese, sve je više dokaza da ličnost igra važnu ulogu u poduzetničkom ponašanju (Carter, Gartner, Shaver i Gatewood, 2003; Chell, Haworth i Brearley, 1991; Rauch i Frese, 2007; Zhao i Seibert, 2006). Drugo, sve se više psihologa zapošljava u području psihologije poduzetništva i počinje se informirati o empirijskoj važnosti psiholoških varijabli (Baron, 2002; Baron, Baum i Frese, 2007; Baum i Locke, 2004; Foo, Uy i Baron, 2009; Frese, 2007; Rauch i Frese, 2000). Treće, psihologija se općenito odmaknula od pristupa isključivo baziranog na crtama ličnosti i počela je naglašavati druge varijable, kao što su: vještine, kognicije, vrijednosti i motivacija (Baron, 2002; Baum, Frese i Baron, 2007; Foo i sur., 2009; Shaver i Scott, 1991). Konačno, zaključuje Frese (2009), psihologija se afirmirala i jasno argumentirala da se ljudske aktivnosti trebaju istraživati iz psihologijske perspektive. Primarni cilj psihologije jest proučavanje percepcije, kognicija, emocija, motivacije i ponašanja ljudi. Stoga je bez psihologijskih istraživanja teško do kraja objasniti namjerno ponašanje i aktivnosti poduzetnika, koje su ključne za pokretanje i daljnje uspješno poslovanje poduzeća (Rauch i Frese, 2000). Osim toga, organizacijska psihologija je potrebna za razumijevanje procesa pokre-

tanja i rasta poduzeća, s obzirom na to da osnivači poduzeća imaju veliku ulogu u oblikovanju strukture i kulture organizacije, te da su dinamika rasta, održavanje veličine organizacije, smrt organizacije i slične teme čest predmet proučavanja organizacijske psihologije (Katz i Kahn, 1978; Schein, 1987). Malobrojna psihologijska istraživanja poduzetništva u Hrvatskoj dominantno su usmjerena određivanje osobina poduzetnika (Miljković Krečar, 2008, 2010a, 2010b), pri čemu je istraživanje karakteristika organizacijske kulture i drugih organizacijskih procesa njihovih poduzeća u potpunosti zanemareno. Jedan od zanemarenih, a psihologiji zanimljivih, organizacijskih konstrukata je poduzetnička orijentacija.

Poduzetnička orijentacija

Poduzetnička orijentacija predstavlja sklonost poduzeća da djeluje autonomno i inovativno, da preuzima rizike te da poduzima proaktivne inicijative prema potencijalnim tržišnim prilikama (Lumpkin i Dess, 1996). Interes za ovaj konstrukt svakako podržavaju nalazi da postoji pozitivna veza između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja poduzeća (Krause, Hartley, James i McInnis, 2005; Smart i Conant, 1994; Wiklund i Shepherd, 2005; Yusuf, 2002; Zahra i Covin, 1995). Premda se o poduzetničkoj orijentaciji najčešće govori kao o karakteristici poduzeća a ne pojedinca, Frese (2009) tvrdi da se na poduzetničku orijentaciju može gledati kao na psihologijski konstrukt. Prvo, gotovo u svim istraživanjima mjere poduzetničke orijentacije ispunjava samo jedan menadžer. Dakle, radi se zapravo o menadžerovoj percepciji poslovanja poduzeća. U malim poduzećima kojima upravlja poduzetnik, a ne profesionalni menadžment, može se čak reći kako su karakteristike poduzeća jednake karakteristikama poduzetnika. Drugo, predmet analize zapravo nije poduzeće samo po sebi, već organizacijska kultura ili klima poduzeća, koje ubrajamo u tipične varijable organizacijske psihologije.

Prema Lumpkinu i Dessu (1996), poduzetnička orijentacija je fenomen koji se odnosi na procese i aktivnosti formiranja novih poslova, a uključuje pet osnovnih dijelova: inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomiju i kompetitivnu agresivnost. *Inovativnost* se odnosi na inovativne aktivnosti poduzeća koje uključuju razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga, te nove proizvodne metode i procedure (Antoncic i Hisrich, 2003). *Proaktivnost* se odnosi na spremnost i orijentaciju strateškog menadžmenta za poduzimanjem inicijativa, tj. spremnost poduzeća da bude predvodnik na tržištu u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika (Morris, Kuratko i Covin, 2008). *Sklonost riziku* svoje korijene ima još u prvim definicijama poduzetništva. Cantillon (1755, prema Kolaković, 2006) i Schumpeter (1934) definirali su poduzetnika kao pojedinca koji je sklon preuzeti rizik ostvarivanja profita ili gubitka. Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uložених resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove

poslovne prilike. *Autonomija* predstavlja sposobnost i želju da se samostalno traže tržišne prilike, a odnosi se na akcije koje poduzimaju pojedinci i timovi s ciljem ostvarenja novog poslovnog koncepta, ideje ili vizije (Lyon, Lumpkin i Dess, 2000). *Kompetitivna agresivnost* odnosi se na sklonost poduzeća natjecanju sa svojim konkurentima, odnosno spremnost menadžmenta da zauzme vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav spram konkurenata. Suštinska razlika između proaktivnosti i kompetitivne agresivnosti očituje se u tome što proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu, dok se kompetitivna agresivnost povezuje s odgovorom na prijetnje konkurenata (Lumpkin i Dess, 1996).

U literaturi postoje suprotstavljena gledišta o tome djeluju li dimenzije poduzetničke orijentacije zajednički ili ne (Kreiser, Marino i Weaver, 2002). Pojedini istraživači smatraju kako se poduzeće može ponašati na poduzetnički način isključivo ako ga karakteriziraju visoke razine svih pet dimenzija (Miller, 1983). S druge strane, određeni znanstvenici smatraju kako poduzetničku orijentaciju treba promatrati kao unidimenzionalnu stratešku orijentaciju (Covin i Slevin, 1989). Istraživanja su pokazala da se u određenim poduzećima manifestiraju relativno visoke razine jedne ili nekoliko navedenih dimenzija, a da pritom u isto vrijeme ostale dimenzije imaju relativno niske vrijednosti (Lyon i sur., 2000). Stoga, da bi se bolje razumjelo poduzetničko djelovanje i poduzetničko ponašanje u različitim kontekstima, većina istraživača preporučuje da se poduzetnička orijentacija promatra kao multidimenzionalni konstrukt (Begley i Boyd, 1987; Kreiser sur., 2002; Lumpkin i Dess, 2001).

Okolina kao odrednica poduzetničke orijentacije

Prema modelu Lumpkina i Dessa (1996), pri proučavanju konstrukta poduzetničke orijentacije bitno je voditi računa o okolinskim faktorima u kojima se ona razvija. Naime, u literaturi postoje višestruki nalazi da je poduzetnička orijentacija pod značajnim utjecajem okoline (Aloulou i Fayolle, 2005; Desarbo, Di Benedetto, Song i Sinha, 2005; Dess, Lumpkin i Covin, 1997; Golder i Tellis, 1993; Zahra i Covin, 1993, 1995; Yeoh i Jeong, 1995). Na primjer, nesigurnost i promjene u okolini prisiljavaju poduzeća na traženje novih načina poslovanja, razvijanje novih poslovnih modela te kreiranje novih proizvoda. Pokazalo se da su poduzeća koja posluju u uvjetima neizvjesnosti i nesigurnosti, kontinuiranim promjenama u potražnji, sektorskoj strukturi i tehnologiji sklonija riziku te su sklonija provođenju novih i inovativnih poslovnih strategija (Miller i Friesen, 1982).

Rezultati kros-kulturalnih istraživanja u pravilu nalaze razlike u izraženosti poduzetničke orijentacije između kultura (Hemeltor, 2002; Lee, Lim i Pathak, 2011). Lee i Peterson (2000) naglašavaju da će samo države sa specifičnim kulturalnim tendencijama stimulirati jaku poduzetničku orijentaciju. Osim utjecaja na ukupnu razinu poduzetničke orijentacije, određena kultura može dovesti u pitanje i njenu petofaktorsku strukturu nejednako djelujući na pojedine komponente poduzetničke

orijentacije. Hills i LaForge (1992) upozoravaju da upravo centralna i istočna Europa, zbog prelaska iz socijalističkog u tržišni sustav, predstavljaju specifično kulturno okruženje koje treba razlikovati od američkog, u kojem je provedena većina istraživanja poduzetničke orijentacije.

Na temelju svega navedenog možemo zaključiti da bez empirijske provjere ne možemo biti sigurni da će se spoznaje o poduzetničkoj orijentaciji dobivene u drugim kulturama moći primijeniti i u hrvatskim prilikama. S obzirom na teorijsku potrebu proučavanja, ali i praktičnu potrebu poticanja poduzetničke orijentacije u nerazvijenim ekonomskim prilikama u Hrvatskoj, bitno je prvo utvrditi hoće li se petofaktorska struktura poduzetničke orijentacije replicirati i na uzorku hrvatskih poduzetnika. Stoga je cilj ovog istraživanja bio provjeriti osnovne postavke modela poduzetničke orijentacije Lumpkina i Dessa (1996) na uzorku hrvatskih poduzetnika. Preciznije, istraživanjem bismo pokušali provjeriti faktorsku strukturu modela poduzetničke orijentacije, koja pretpostavlja da su *autonomija, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i kompetitivna agresivnost* dimenzije poduzetničke orijentacije nižeg reda.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sudionici i postupak istraživanja

Za potrebe istraživanja metodom slučajnog uzorkovanja anketni upitnik prosljeđen je na 2223 poduzeća. Uzorak je sastavljen pomoću on-line baze podataka Hrvatske gospodarske komore, pri čemu se kao kriterij odabira poduzeća u uzorak promatrala veličina poduzeća u terminima broja zaposlenih (<250). Anketni upitnik poslan je putem elektroničke pošte na e-mail adrese vlasnika ili izvršnih direktora promatranih poduzeća. Odgovor na anketni upitnik stigao je iz 280 poduzeća, od čega su 28 upitnika bila neupotrebljiva (npr. velik broj pitanja je ostao neodgovoren, na istom pitanju je bilo zaokruženo više odgovora i sl.). Dakle, zaprimljeni su upotrebljivi odgovori 252 sudionika, što je stopa povrata od 11,4%. S obzirom na svjetsku praksu stope povrata ovakvog tipa istraživanja, smatra se kako je navedena stopa više nego zadovoljavajuća, te kako se ovaj uzorak može smatrati relativno velikim uzorkom (Aktan i Bulut, 2008; Jogaratnam, 2002; Poon, Ainuddin i Junit, 2006; Tang, Tang, Marino, Zhang i Li, 2008; Wiklund i Shepherd, 2005).

Instrumenti

Za mjerenje dimenzija poduzetničke orijentacije, tj. inovativnosti, proaktivnosti, sklonosti riziku, autonomije i kompetitivne agresivnosti, bile su korištene mjere čija je valjanost prethodno utvrđena u višestrukim istraživanjima (npr. Covin, Prescott i

Tablica 1. Deskriptivna statistika čestica i dimenzija poduzetničke orijentacije

Čestice	M	SD	Dimenzija	M	SD	INOV	PROA	RIZ	AUT	AGRS
1. Top menadžment stavlja snažan naglasak na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije. (INOV1)	4,83	1,610								
2. U protekle tri godine poduzeće je predstavilo na tržištu mnoštvo novih proizvoda ili usluga. (INOV2)	4,02	1,859	Inovativnost (INOV)	4,41	1,519	0,81	0,65**	0,46**	0,39**	0,36**
3. U protekle tri godine bilo je značajnih promjena u proizvodima i uslugama koje naše poduzeće plasira na tržište. (INOV3)	4,36	1,887								
4. Uobičajeno je da naše poduzeće inicira akcije na koje zatim konkurenti odgovaraju. (PROA1)	4,45	1,751								
5. U usporedbi s konkurencijom, česta praksa našeg poduzeća ja da bude prvo u predstavljanju novih proizvoda/usluga, procesa, tehnologija, itd. (PROA2)	4,38	1,837	Proaktivnost (PROA)	4,53	1,458		0,80	0,48**	0,35**	0,49**
6. U odnosu prema konkurenciji naše poduzeće zauzima izrazito kompetitivan stav. (PROA3)	4,76	1,566								
7. Top menadžment uobičajeno preferira visokorizične projekte s potencijalno visokim stopama povrata. (RIZ1)	3,18	1,681								
8. Top menadžment uobičajeno zauzima hrabar i agresivan stav kako bi maksimalno iskoristio potencijalnu priliku iako je njen krajnji ishod nesiguran. (RIZ2)	4,00	1,781	Sklonost riziku (RIZ)	3,97	1,460			0,84	0,40**	0,56**
9. S obzirom na prirodu okruženja u kojem poduzeće posluje top menadžment vjeruje kako su hrabri i sveobuhvatni postupci potrebni da bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve. (RIZ3)	4,73	1,566								

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	Dimenzija	<i>M</i>	<i>SD</i>	INOV	PROA	RIZ	AUT	AGRS
10. U našem poduzeću potiču se naponi da pojedinci i/ili timovi rade autonomno. (AUT1)	4,96	1,500								
11. Top menadžment našeg poduzeća smatra kako se najbolji rezultati ostvaruju onda kada pojedinci i/ili timovi samostalno odlučuju koje poslovne prilike treba slijediti. (AUT2)	4,19	1,509	Autonomija (AUT)	4,40	1,362			0,81		0,29**
12. U našem poduzeću, pojedinci i/ili timovi mogu samostalno donositi odluke glede realizacije poslovnih prilika a da ne moraju neprestano tražiti dopuštenje od svojih nadređenih. (AUT3)	4,04	1,768								
13. Top menadžment uobičajeno zauzima iznimno agresivan i visokokompetitivan stav prema poslovnim konkurentima. (AGRS1)	4,24	1,580								
14. Naše poduzeće ima snažnu tendenciju da povećava tržišni udio na način da smanji tržišni udio konkurenata. (AGRS2)	4,42	1,767	Kompetitivna agresivnost (AGRS)	4,36	1,423					0,80
15. Naše poduzeće radije je izrazito agresivno i kompetitivno nego da čeka i ne poduzima nikakve akcije za preuzimanjem poslovnih aktivnosti od konkurenata. (AGRS3)	4,41	1,716								

Napomena: ** $p < 0,05$; *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; INOV - inovativnost; PROA - proaktivnost; RIZ - sklonost riziku; AUT - autonomija; AGRS - kompetitivna agresivnost. U glavnoj dijagonali korelacijske matrice nalaze se Alpha koeficijenti pouzdanosti dimenzija poduzetničke orijentacije.

Slevin, 1990; Hult, Hurley i Knight, 2003). Dimenzije inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku operacionalizirane su prema Covinu i Slevinu (1989), autonomija prema Lumpkinu, Cogliseru i Schneideru (2009), a kompetitivna agresivnost operacionalizirana je prema Aktanu i Bulutu (2008). Za potrebu ovog istraživanja, postupkom povratnog prijevoda sve su skale prevedene na hrvatski jezik. S obzirom na to da nam nije poznato da su ove skale kao cjelina bile zajednički primjenjivane prije ovog istraživanja, svaka dimenzija izmjerena je sa po tri indikatora/čestice (Tablica 1) kako bi se dobio cjelovit instrument. Čestice za konačnu verziju skala odabrane su racionalnom i teorijskom analizom originalnih skala, uz pomoć deset sveučilišnih profesora na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Sudionici istraživanja su odgovore na sve čestice davali pomoću Likertove mjerne ljestvice sa po sedam ponuđenih odgovora (1 = nikako se ne slažem, 7 = u potpunosti se slažem). Cronbachovi alfa koeficijenti pouzdanosti skala, prikazani također u Tablici 1, svi su veći ili jednaki vrijednosti $\alpha = 0,80$, što upućuje na visoku unutarnju konzistentnost skala.

Uz skalu poduzetničke orijentacije, anketni je upitnik sadržavao i druga pitanja koja su se odnosila na različite karakteristike poduzeća. Za potrebe ovog rada koristit ćemo podatak o veličini poduzeća (broju zaposlenika) te sektoru gospodarske djelatnosti.

Obrada podataka

Kako bismo odgovorili na problem istraživanja, odnosno provjerili faktorsku strukturu modela poduzetničke orijentacije na uzorku hrvatskih poduzetnika, proveli smo konfirmatornu faktorsku analizu. Svaka od pet dimenzija poduzetničke orijentacije (inovativnost, autonomija, proaktivnost, sklonost riziku i kompetitivna agresivnost) bila je formirana kao latentna varijabla sa po tri pripadajuća indikatora (čestica skale). Poduzetnička orijentacija bila je formirana kao latentna varijabla višeg reda. Uz testiranje petofaktorske strukture poduzetničke orijentacije, konfirmatornom faktorskom analizom utvrđivana je i jednodimenzionalnost pojedinih podljestvica. Konfirmatorna faktorska analiza provedena je u računalnom programu Amos 18,0.

Drugi kriterij održivosti modela bila je homogenost dimenzija poduzetničke orijentacije, izražena proporcijom prave u ukupnoj varijanci koju smo izračunali Cronbachovim α koeficijentom. Kako bismo potvrdili diskriminativnu valjanost dimenzija poduzetničke orijentacije, izračunali smo njihove korelacije s nekim drugim relevantnim karakteristikama poduzeća¹. Ove analize provedene su u računalnom programu SPSS 16,0. Usto, valjanost skala bila je analizirana pomoću postotka

1 Zahvaljujemo anonimnom recenzentu što nam je predložio ove analize.

objašnjene varijance konstrukata te AVE indeksa, za što su korištene procjene dobivene konfirmatornom faktorskom analizom.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Deskriptivna statistika

Deskriptivna statistika čestica i skala poduzetničke orijentacije prikazana je u Tablici 1. S obzirom na to da se prosječni rezultati na skali i subskalama poduzetničke orijentacije kreću oko vrijednosti 4 (što odgovara srednjoj vrijednosti skale za odgovor), možemo zaključiti da hrvatski poduzetnici generalno nisu previše poduzetnički orijentirani. Premda direktna usporedba s drugim zemljama nažalost nije moguća, zanimljivo je osvrnuti se na profil poduzetničke klime utvrđen u ovom istraživanju. Čini se da je kod hrvatskih poduzetnika najizraženija komponenta poduzetničke orijentacije proaktivnost ($M = 4,53$), a najmanje izražena komponenta sklonost riziku ($M = 3,97$). Preostale tri komponente: inovativnost, autonomija i kompetitivna agresivnost podjednako su izražene i njihove se aritmetičke sredine kreću oko 4,40. Na razini čestica, sudionici se u najvećem stupnju slažu s tvrdnjom da se „u njihovu poduzeću potiču naponi da pojedinci i/ili timovi rade autonomno” ($M = 4,96$, subskala autonomije), a u najmanjem stupnju da „top menadžment uobičajeno preferira visokorizične projekte s potencijalno visokim stopama povrata” ($M = 3,18$, subskala sklonosti riziku).

Kolmogorov-Smirnovljev test pokazao je da se distribucije skala i subskala ne razlikuju statistički značajno od normalne. Kao još jedan uobičajeni pretkorak konfirmatornoj faktorskoj analizi, provjerili smo postojanje multivarijatnih netipičnih vrijednosti (engl. *outlier*) pomoću Mahalanobis D^2 analize, kojom se izračunava udaljenost pojedinih rezultata od centralnog klastera preostalih slučajeva (Garrett, 1989). Provedenom analizom utvrđeno je da kritičnu vrijednost od 40,79 ($df = 17$; $p < ,001$) premašuju udaljenosti u samo dva slučaja, što je manje od 1% našeg uzorka. Stoga možemo slobodno zaključiti kako nema dokaza da navedeni slučajevi odstupaju od normalnih i da nisu reprezentativni za daljnje ispitivanje.

Korelacijska analiza, sadržana u Tablici 1, pokazala je da su subskale upitnika međusobno umjereno do snažno povezane. Najmanja korelacija dobivena je između subskala autonomije i kompetitivne agresivnosti ($r = 0,29^{**}$), a najveća između subskala inovativnosti i proaktivnosti ($r = 0,65^{**}$). Ove korelacije veličinom efekta odgovaraju onima dobivenima u prethodnim istraživanjima (npr. Bhuain, Menguc i Bell, 2005; Richard, Barnett, Dwyer i Chadwick, 2004; Stetz, Howell, Stewart, Blair i Fottler, 2000; Tan i Tan, 2005).

Konfirmatorna faktorska analiza

Konfirmatornom faktorskom analizom provjerili smo koliko dobro model poduzetničke orijentacije pristaje dobivenim podacima na hrvatskom uzorku. Uz hijerarhijski model s generalnim faktorom na vrhu i pet faktora na nižoj razini, testirali smo još i jednofaktorski model s generalnim faktorom poduzetničke orijentacije. Dodatni model testiran je zbog mogućnosti da teorijski relevantni, a faktorski jednostavniji model bolje reflektira strukturu upitnika.

Za procjenu kvalitete slaganja empirijskih podataka s teorijskim modelom koristimo indekse pristajanja modela. Jedan od najčešće korištenih indeksa pristajanja je hi-kvadrat test. U Tablici 2 vidimo da je on za oba testirana modela poduzetničke orijentacije na hrvatskom uzorku značajan. Takav nalaz upućuje na nedovoljno pristajanje podataka modelu, no nedostatak ovog testa je taj što je gotovo uvijek značajan za modele testirane na velikom uzorku ($N > 200$) (Brown, 2006). Stoga smo proveli korekciju s obzirom na broj stupnjeva slobode. Dobivena vrijednost za petofaktorski model ($\chi^2/df = 2,73$) manja je od preporučene vrijednosti $\chi^2/df \leq 3$, što upućuje na pristajanje podacima. Prosječna standardna rezidualna pogreška (*root-mean-square-residual*, RMSEA) jednaka je vrijednosti 0,08, što upućuje na to da je razina pristajanja petofaktorskog modela zadovoljavajuća. Indeks najboljeg pristajanja (*goodness-of-fit indeks*, GFI), kao i neki dodatni indeksi koji se odnose na ukupnu količinu objašnjene varijance te se kreću u intervalu između vrijednosti 0 i 1 (CFI, TLI), za petofaktorski su model veći ili jednaki graničnoj vrijednosti od 0,90. Dakle, svi dobiveni indeksi pristajanja upućuju na to da petofaktorski model poduzetničke orijentacije globalno pristaje podacima u zadovoljavajućoj mjeri (Byrne, 2009; Cole, 1987; Nunnally i Bernstein, 1994). S druge strane, jednostavniji

Tablica 2. Vrijednosti indeksa pristajanja za testirani petofaktorski model poduzetničke orijentacije[#]

Model/indeks pristajanja	$\chi^2(df)$	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
5-faktorski	211,17 (81)**	2,73	0,90	0,93	0,91	0,08
1-faktorski	757,40 (86)**	8,81	0,69	0,65	0,57	0,18

Napomena: **. $p < 0,01$; χ^2 - hi-kvadrat test; df - broj stupnjeva slobode; GFI - indeks najboljeg pristajanja; CFI - indeks komparativnog pristajanja; TLI - Tucker-Lewisov indeks; RMSEA - prosječna standardna rezidualna pogreška.

[#] - u testiranim modelima dopustili smo postojanje korelacija između nekoliko parova pogrešaka čestica skala koje su nam sugerirali modifikacijski indeksi, a koje su i logički opravdane (korelacijom smo povezali varijance pogreške čestica PROA3 i AGRS1, RIZ2 i AGRS1, RIZ3 i AUT1 te AUT3 i AGRS1 – među povezanim parovima čestica mogu se primijetiti neke sličnosti u sadržaju, npr. čestice PROA3 i AGRS1 obje se sadržajno odnose na kompetitivan stav poduzeća prema konkurenciji).

jednoofaktorski model ne pristaje podacima niti prema jednom kriteriju. Na temelju svega navedenog, možemo zaključiti da su rezultati konfirmatorne faktorske analize na odgovorima hrvatskih poduzetnika podržali petofaktorski model poduzetničke orijentacije.

Pregledom standardiziranih i nestandardiziranih pokazatelja dobivenih procjenom metodom najveće vjerojatnosti (Tablica 3), možemo vidjeti da su svi parametri petofaktorskog modela statistički značajni te da imaju teoretski očekivano značenje. Standardizirane procjene faktorskih zasićenja vrlo su visoke (0,54 – 0,94), što pokazuje da su svi indikatori snažno povezani s pripadajućim latentnim varijablama (Cohen, 1992). S obzirom na to da su svi elementi potvrđeni, nije potrebno izbaciti ni jedan indikator iz navedenog modela. Zaključno, rezultati konfirmatorne faktorske analize pokazali su da se petofaktorski model poduzetničke orijentacije replicirao na uzorku hrvatskih poduzetnika.

Tablica 3. Analiza mjernog modela poduzetničke orijentacije

Regresijski ponder			Standardizirana procjena
INOV	<---	Poduzetnička orijentacija	0,793***
PROA	<---	Poduzetnička orijentacija	0,879***
RIZ	<---	Poduzetnička orijentacija	0,698***
AUT	<---	Poduzetnička orijentacija	0,538***
AGRS	<---	Poduzetnička orijentacija	0,666***
INOV1	<---	Inovativnost	0,549***
INOV2	<---	Inovativnost	0,944***
INOV3	<---	Inovativnost	0,825***
PROA1	<---	Proaktivnost	0,797***
PROA2	<---	Proaktivnost	0,807***
PROA3	<---	Proaktivnost	0,690***
RIZ1	<---	Sklonost riziku	0,738***
RIZ2	<---	Sklonost riziku	0,863***
RIZ3	<---	Sklonost riziku	0,804***
AUT1	<---	Autonomija	0,726***
AUT2	<---	Autonomija	0,883***
AUT3	<---	Autonomija	0,723***
AGRS1	<---	Kompetitivna agresivnost	0,722***
AGRS2	<---	Kompetitivna agresivnost	0,724***
AGRS3	<---	Kompetitivna agresivnost	0,818***

Napomena: *** $p < 0,001\%$; INOV - inovativnost; PROA - proaktivnost; RIZ - sklonost riziku; AUT - autonomija; AGRS - kompetitivna agresivnost.

Analiza valjanosti

Konvergentnu i diskriminativnu valjanost skala u ovom istraživanju procijenit ćemo analizom veličine faktorskih zasićenja (Hair, Black, Babin, Anderson i Tatham, 2006) i AVE indeksom (*engl. Average variance extracted*) (Fornell i Larcker, 1981), te korelacijama s nekim relevantnim karakteristikama poduzeća.

U okviru metodologije strukturalnog modeliranja, AVE indeks konvergentnu valjanost izračunava preko prosječne objašnjene varijance indikatora pojedine dimenzije. Pritom na postojanje konvergentne valjanosti upućuju pripadajuća faktorska zasićenja veća ili jednaka 0,5 (Hair i sur., 2006) te AVE indeks također veći od 0,5 (Fornell i Larcker, 1981). U Tablici 3 vidimo da zasićenja svih čestica pripadajućim faktorima zadovoljavaju prvi kriterij te upućuju na konvergentnu valjanost svih pet dimenzija poduzetničke orijentacije (Farrell, 2010). Isti zaključak vrijedi i za njima nadređeni konstrukt poduzetničke orijentacije.

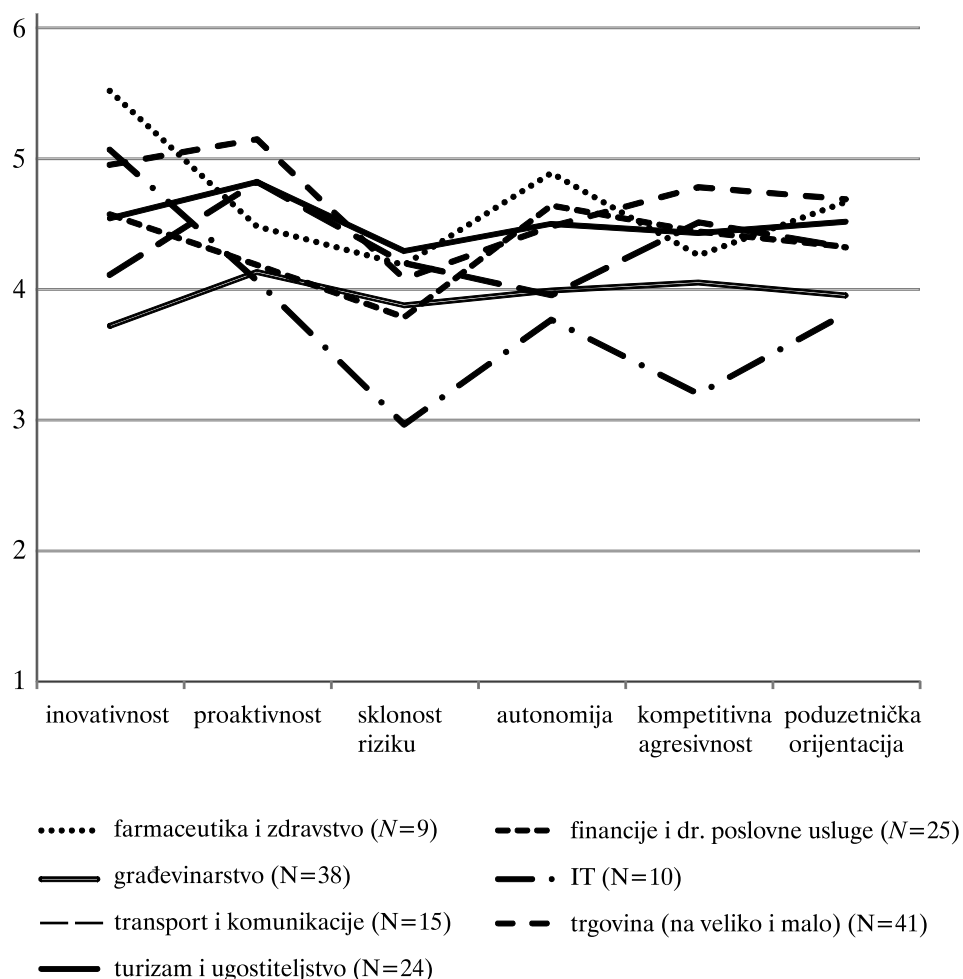
Postotak objašnjene varijance varijabli modela poduzetničke orijentacije, potreban za izračun AVE indeksa, dobivamo kvadriranjem standardiziranih regresijskih koeficijenata navedenima u Tablici 3. S obzirom na to da i AVE indeksi svih dimenzija modela premašuju vrijednost od 0,5 (0,524 za Poduzetničku orijentaciju, 0,623 za Inovativnost, 0,587 za Proaktivnost, 0,643 za Sklonost riziku, 0,610 za Autonomiju i 0,570 za Kompetitivnu agresivnost), možemo zaključiti da su svi elementi modela poduzetničke orijentacije konvergentno valjani.

S druge strane, diskriminativna valjanost subskala može se provjeriti na način da se usporedi AVE dva promatrana konstrukta s njihovim kvadratom korelacija (r^2) (Fornell i Larcker, 1981). Ako je AVE veći od kvadrata korelacije, tada je diskriminativna valjanost između dva promatrana konstrukta modela potvrđena (Farrell, 2010). S obzirom na to da potvrđeni model poduzetničke orijentacije ne podrazumijeva postojanje korelacija između njezinih dimenzija, kvadrati inter-korelacija svih dimenzija jednaki su nuli i prema tome manji od AVE koeficijenta svih dimenzija poduzetničke orijentacije. Time je potvrđena i diskriminativna valjanost modela.

Nadalje, pet dimenzija poduzetničke orijentacije korelirali smo s veličinom poduzeća izraženom brojem zaposlenika. S tom vanjskom varijablom pozitivno je bila povezana komponenta kompetitivne agresivnosti ($r = 0,14^*$), a negativno komponenta autonomije ($r = -0,20^{**}$). Ove korelacije jesu niske no logičnog su smjera, stoga idu u prilog diskriminativnoj valjanosti subskala poduzetničke orijentacije. U manjim poduzećima lakše je no u većim sustavima ostvariti da timovi samostalno donose odluke. S druge strane, većim je poduzećima lakše kompetitivno se postaviti prema tržišnim konkurentima.

Konačno, rezultate na skali i subskalama poduzetničke orijentacije povezali smo sa sektorom gospodarske djelatnosti poduzeća. Slika 1 prikazuje profile pojedinih sektora gospodarske djelatnosti zastupljenih u našem istraživanju. Što se ukupnog rezultata na skali poduzetničke orijentacije tiče, najviše rezultate ostvarila su poduzeća u sektoru trgovine (na veliko i malo) ($M = 4,69$; $SD = 1,067$) i far-

maceutike i zdravstva ($M = 4,67$; $SD = 0,740$), a najniži u sektoru informacijskih tehnologija (IT) ($M = 3,81$; $SD = 0,746$). Usprkos relativno visokoj inovativnosti, niskom rangu IT sektora doprinijeli su niski rezultati na ostalim subskalama, pogotovo sklonosti riziku te kompetitivne agresivnosti. Relativno visok ukupni rezultat postigli su i poduzetnici iz sektora turizma i ugostiteljstva ($M = 4,52$; $SD = 0,979$), zatim financijskih i drugih poslovnih usluga ($M = 4,33$; $SD = 1,289$) i transporta i komunikacija ($M = 4,32$; $SD = 1,052$), dok je sektor građevinarstva ostvario drugi po redu najniži rezultat ($M = 3,95$; $SD = 1,108$). Analiza varijance pokazala je da se s obzirom na ukupan rezultat na skali poduzetničke orijentacije poduzeća različitih sektora međusobno statistički značajno razlikuju ($F(6/161) = 2,193$; $p < ,05$).



Slika 1. Rezultati na skali i subskalama poduzetničke orijentacije poduzeća s obzirom na sektor gospodarske djelatnosti

Statistički se značajno razlikuju rezultati poduzeća različitih sektora gospodarske djelatnosti i na subskalama inovativnosti ($F(6/161) = 3,570$; $p < ,01$) i proaktivnosti ($F(6/161) = 2,153$; $p < ,05$). Najinovativniji su poduzetnici iz poduzeća koje pripadaju sektoru farmaceutike i zdravstva ($M = 5,52$; $SD = 1,501$), zatim redom iz IT sektora ($M = 5,07$; $SD = 0,699$), trgovine ($M = 4,95$; $SD = 1,378$), financijskih i drugih poslovnih usluga ($M = 4,57$; $SD = 1,814$), turizma i ugostiteljstva ($M = 4,54$; $SD = 1,606$), transporta i komunikacija ($M = 4,11$; $SD = 1,707$), te najmanje inovativni u sektoru građevinarstva ($M = 3,72$; $SD = 1,263$). Na skali proaktivnosti poredak je nešto drugačiji: najproaktivnijim se pokazao sektor trgovine ($M = 5,15$; $SD = 1,383$). Slijede ga sektori transporta i komunikacija ($M = 4,82$; $SD = 1,637$) te turizma i ugostiteljstva ($M = 4,82$; $SD = 1,239$), čiji se profili poduzetničke orijentacije generalno poklapaju uz iznimku veće autonomije kod potonjeg sektora. Manje proaktivni su poduzetnici iz sektora farmaceutike i zdravstva ($M = 4,48$; $SD = 1,547$), te financijskih i drugih poslovnih usluga ($M = 4,19$; $SD = 1,861$). Najmanje proaktivnim sektorima pokazali su se opet IT ($M = 4,07$; $SD = 1,447$) i građevinarstvo ($M = 4,13$; $SD = 1,518$).

Utvrđene razlike u poduzetničkoj orijentaciji poduzeća iz različitih sektora gospodarske djelatnosti odražavaju stvarne razlike koje se mogu primijetiti između različitih gospodarskih sektora u Hrvatskoj te stoga idu u prilog diskriminativnoj valjanosti subskala poduzetničke orijentacije. Na primjer, poduzeća u sektoru trgovine i farmaceutike usmjerena su prvenstveno na prodaju, te su u odnosu na neke druge sektore (npr. IT) proaktivnija u pristupu klijentima s obzirom na to da im je konkurencija relativno velika, te pritom koriste agresivnije metode oglašavanja kao što su npr. direktna prodaja.

RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti osnovne postavke petofaktorskog modela poduzetničke orijentacije Lumpkina i Dessa (1996) na uzorku hrvatskih poduzetnika. Rezultati konfirmatorne faktorske analize jasno su potvrdili da testirani model poduzetničke orijentacije pristaje podacima prikupljenima u 252 hrvatska mala i srednja poduzeća. Specifičnije, autonomija, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i kompetitivna agresivnost pokazale su se značajnim komponentama poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzetnika. Osim toga, potvrđena je i pouzdanost te konvergentna i diskriminativna valjanosti svih dimenzija modela. Premda hrvatski poduzetnici djeluju u okolini koja se po svojoj nestabilnosti i političko-ekonomskim prilikama razlikuje od Sjedinjenih Američkih Država, u kojima je konstrukt poduzetničke orijentacije razvijen te najčešće proučavan, dobiveni nalazi upućuju na zaključak da poduzetničku orijentaciju određuju iste dimenzije nižeg reda.

Ovakav nalaz govori u prilog robusnosti i kros-kulturalnoj stabilnosti modela poduzetničke orijentacije. Premda rijetka kros-kulturalna istraživanja ovog kon-

strukta upućuju na zaključak da postoje razlike u izraženosti poduzetničke orijentacije između kultura (Hemelfor, 2002; Lee i sur., 2011), nalazi ovog istraživanja idu u prilog objašnjenju da razlike možda postoje u visini izraženosti poduzetničke orijentacije, ali ne i u njezinoj strukturi. Nažalost, ovim istraživanjem nismo mogli provjeriti razlike u izraženosti pojedinih komponenata poduzetničke orijentacije na hrvatskom uzorku te ih usporediti s izraženosti istih komponenata na drugim uzorcima. Razlog tome je što u literaturi nije poznato istraživanje koje je sustavno ispitalo svih pet komponenata poduzetničke orijentacije koristeći iste skale kao i u ovom istraživanju. Stoga bi ovaj instrumentarij, koji je načinjen od provjerenih no dosad zasebno korištenih skala, svakako trebalo primijeniti i na drugim uzorcima, kako bismo potvrdili zaključak o kros-kulturalnoj stabilnosti modela poduzetničke orijentacije.

Međutim, podaci ovog istraživanja omogućuju nam da se osvrnemo na profil poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzetnika (Tablica 1). S obzirom na teorijski raspon subskala poduzetničke orijentacije, hrvatski poduzetnici su umjereno poduzetnički orijentirani. U pravilu, najizraženija im je komponenta proaktivnosti, zatim inovativnosti, autonomije i kompetitivne agresivnosti, a sustavno najniža im je komponenta sklonosti riziku. Iznimke nalazimo u profilima poduzeća u sektorima informacijskih tehnologija i farmaceutike (Slika 1), koji se bave razvojem i plasiranjem novih proizvoda i usluga, kojima je stoga najizraženija komponenta inovativnosti. Po inovativnosti i proaktivnosti, kao i po ukupnom rezultatu na skali poduzetničke orijentacije, različiti se sektori gospodarske djelatnosti poduzeća i statistički značajno razlikuju. Dobivene razlike idu u prilog diskriminativnoj valjanosti skala poduzetničke orijentacije.

Ovo istraživanje ima višestruke teorijske i praktične implikacije. Na teorijskom planu, rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao temelj za buduća istraživanja poduzetničke orijentacije. Osnovno, ovo je istraživanje potvrdilo da poduzetnička orijentacija nije jedno- već višedimenzionalni konstrukt. Potvrđivanje petofaktorskog modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima nužan je pretkorak za istraživanje korelata i posljedica poduzetničke orijentacije na istoj populaciji. Nadalje, ovaj bi rad mogao potaknuti daljnja interdisciplinarna istraživanja poduzetništva, koje je u zadnje vrijeme gotovo isključivo bilo predmetom interesa ekonomijskih istraživanja. Iz psihologijske perspektive, zanimljivo bi bilo detaljnije istražiti organizacijsku kulturu hrvatskih malih i srednjih poduzeća, u kojoj je poduzetnička orijentacija samo jedan njezin aspekt.

Na praktičnom planu, dobiveni rezultati mogu poslužiti kao polazište za kreiranje intervencija koje imaju za cilj povećanje uspješnosti poslovanja hrvatskih malih i srednjih poduzeća. Znajući da tvrtke poduzetnika koje karakterizira viša razina poduzetničke orijentacije posluju s većim uspjehom (Krause i sur., 2005; Smart i Conant, 1994; Wiklund i Shepherd, 2005; Yusuf, 2002; Zahra i Covin, 1995), hrvatske poduzetnike moglo bi se poticati da se ponašaju tako da izražavaju različite komponente poduzetničke orijentacije. Na primjer, poduzetnike se može

potaknuti i naučiti da u svojim poduzećima stave veći naglasak na razvoj i inovacije (povećavajući time svoju inovativnost), da se u usporedbi s konkurencijom potrudite prvi predstaviti nove usluge/proizvode (proaktivnost), da se pritom češće no dosad upuste u relativno rizične projekte s potencijalno visokim stopama povrata (sklonost riziku), da svoje zaposlenike i timove zaposlenika potiču da samostalno odlučuju a da ne moraju neprestano tražiti suglasnost i dopuštenje od nadređenih (autonomija), te da se prema poslovnim konkurentima postave radije kompetitivno nego čekajući i ne poduzimajući nikakve akcije za preuzimanjem tržišnog udjela konkurenata (kompetitivna agresivnost). Ovakve intervencije s ciljem povećanja uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća bile bi pogotovo vrijedne u današnje vrijeme ekonomske recesije, u kojem je egzistencija takvih poduzeća ugrožena. Nalazi ovog istraživanja upućuju na to da bi intervencije trebalo prilagoditi sektoru gospodarskog poslovanja. S obzirom na to da se navedene intervencije mahom odnose na promjenu u ponašanju poduzetnika, možemo zaključiti da su za njihovo uspješno kreiranje i provođenje nužne spoznaje iz psihologije rada i organizacijske psihologije te drugih srodnih psihologijskih grana.

Pri interpretaciji nalaza ovog istraživanja treba uzeti u obzir i njegova ograničenja. Najvažnije od njih tiče se ograničene mogućnosti generalizacije rezultata ovog istraživanja, pogotovo analize s obzirom na sektor gospodarske djelatnosti poduzeća. S obzirom na to da je sudjelovanje bilo dobrovoljno, istraživanju se nisu odazvala sva pozvana hrvatska mala i srednja poduzeća. Premda je stopa povrata upitnika bila relativno velika u odnosu na uobičajenu u ovom tipu istraživanja (Aktan i Bulut, 2008; Jogaratnam, 2002; Poon i sur., 2006; Tang i sur., 2008; Wiklund i Shepherd, 2003), moguće je da je samo-selekcijom došlo do pristranosti u uzorkovanju. Točnije, postoji mogućnost da su se istraživanju odazvala upravo poduzeća s visokom poduzetničkom orijentacijom, čiji menadžeri, i sami poduzetnici, istraživanja na temu poduzetništva smatraju vrijednima podržati. No, kao što je ovo istraživanje pokazalo, eventualna razlika u visini izraženosti poduzetničke orijentacije ne implicira i razliku u njezinoj strukturi, stoga očekujemo da bismo i na slučajnom uzorku hrvatskih poduzeća potvrdili petofaktorski model poduzetničke orijentacije. Osim toga, ograničenje u generalizaciji rezultata ovog istraživanja ne invalidira zaključak da se poduzetnička orijentacija uspjela replicirati u hrvatskim uvjetima, koji predstavljaju posve drugačije socioekonomske uvjete od onih u kojima je taj konstrukt razvijen.

Na kraju rada osvrnut ćemo se na konceptualni problem konstrukta poduzetničke orijentacije². Jedan od ključnih problema ovog i drugih istraživanja konstrukata u organizacijskoj psihologiji jest što se oni mjere na individualnoj razini, a zapravo se odnose na poduzeće u cjelini. Dakle, pri interpretaciji dobivenih rezultata, treba imati na umu da je ovim radom potvrđena struktura viđenja jedne osobe o podu-

2 Zahvaljujemo anonimnom recenzentu što nas je podsjetio na ovaj problem

zetničkoj orijentaciji u njihovoj organizaciji, što može odstupati od “stvarne” poduzetničke orijentacije poduzeća. Stoga bi u budućim istraživanjima bilo vrijedno uključiti višestruke procjenitelje u svakom poduzeću, a, kad je to moguće, prikupiti i objektivne podatke o poduzetničkoj orijentaciji poduzeća. Također, trebalo bi ujednačiti način na koji su formirane čestice u upitniku poduzetničke orijentacije. U postojećim skalama, koje su korištene i u ovom istraživanju (Tablica 1), referentni okvir u različitim česticama varira od individualne (“pojedinci”), grupne (“top menadžment”, “timovi”) do organizacijske razine (“poduzeće”, “organizacija”). Usto, pojedine subskale imaju u nejednakoj mjeri zastupljene čestice koje se odnose na navedene razine. Prema tome se čini da je npr. sklonost riziku karakteristika top menadžmenta, a proaktivnost poduzeća u cjelini. S obzirom na to da, pogotovo u malim poduzećima, osnivači i upravitelji poduzeća imaju veliku ulogu u oblikovanju strukture i kulture organizacije (Katz i Kahn, 1978; Schein, 1987), vjerujemo da usprkos navedenim metodološkim manjkavostima ovog i sličnih istraživanja, doneseni zaključci o poduzetničkoj orijentaciji poduzeća ne odstupaju znatno od stvarnosti. U iščekivanju metodološki poboljšanih istraživanja, vjerojatno ćemo manje griješiti ako, umjesto o poduzećima, govorimo o poduzetničkoj orijentaciji hrvatskih poduzetnika. Upravo zato, psihologijska bi perspektiva trebala biti sastavni dio u proučavanju ovog i sličnih organizacijskih konstrukata.

LITERATURA

- Aktan, B., Bulut, C. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Aloulou, W., Fayolle, A. (2005). A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, 13, 21-45.
- Antonic, B., Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Baron, R.A. (2002). OB and Entrepreneurship: The Reciprocal Benefits of Closer Conceptual Links. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-269.
- Baron, R.A., Baum, J.R., Frese, M. (2007). Research Gains: Benefits of Closer Links Between I/O Psychology and Entrepreneurship. U J.R. Baum, M. Frese, R. A. Baron (ur.), *The Psychology of Entrepreneurship* (347-374). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Baum, J.R., Locke, E.A. (2004). The Relation of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth'. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- Baum, J.R., Frese, M., Baron, R.A. (Ur.) (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance In Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.

- Bhuian, S.N., Menguc, B., Bell, S.J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.
- Byrne, B.M. (2009). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.
- Chell, E., Haworth, J.M., Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality*. London: Routledge.
- Cohen, 1992
- Cole, D.A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, Prescott i Slevin, 1990
- Desarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M., Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18, 677-695.
- Farrell, A.M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63, 324-327.
- Foo, M.-D., Uy, M.A., Baron, R.A. (2009). How Do Feelings Influence Effort? An Empirical Study of Entrepreneurs' Affect and Venture Effort. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1086-1094.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frese, M. (2007). The Psychological Actions and Entrepreneurial Success: An Action Theory Approach. U J.R. Baum, M. Frese, R.A. Baron (Ur.), *The Psychology of Entrepreneurship* (151-188) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations.
- Frese, M. (2009). Towards a Psychology of Entrepreneurship: An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, 435-494.
- Garrett, R.G. (1989). The Chi-Square Plot: A Tool for Multivariate Outlier Recognition. *Journal of Geochemical Exploration*, 32, 319-341.
- Golder, P.N., Tellis, G.J. (1993). Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170.
- Hair, Jr. J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hemelgor, B. (2002). A Competitive Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation

- Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- Hills, G., LaForge, R. (1992). Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 33-59.
- Hult, Hurley, Knight, 2003
- Jogaratham, G. (2002). Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small Independent Restaurant Businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26, 258-277.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 2nd edition.
- Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.
- Krause, K., Hartley, R., James, R., McInnis, C. (2005). *The First Year Experience in Australian Universities: Findings from a Decade of National Studies*. Canberra: DEST.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Weaver, K.M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 71-94.
- Lee, S.M., Peterson, S.J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35, 401-416.
- Lee, S.M., Lim, S., Pathak, R.D. (2011). Culture and Entrepreneurial Orientation: A Multi-Country Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 1-15.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Lifecycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G.T., Coglisier, C.C., Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 47-69.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26, 1055-1085.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- McClelland, D.C., Winter, D.G. (1971). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- Meyers, L.S., Gamst, G., Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research Design and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miljković Krečar, I. (2008). Konstrukcija i empirijska provjera upitnika poduzetničkih sklonosti. *Psihologijske teme*, 17, 57-73.
- Miljković Krečar, I. (2010a). Teorijski modeli poduzetničke karijere. *Društvena istraživanja*, 19, 441-461.
- Miljković Krečar, I. (2010b). Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja. *Napredak*, 151, 417-432.
- Miller, D., Friesen, P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two

- Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. 2nd ed., Thompson, OH: South-Western College Publishers.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., Junit, S.H. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24, 61-82.
- Rauch, A., Frese, M. (2000). Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-142.
- Rauch, A., Frese, M. (2007). Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship between Business Owners' Personality Traits, Business Creation and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-268.
- Schein, E.H. (1987). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shaver, K.G., Scott, L.R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Smart, D.T., Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 28-38.
- Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J.D., Fottler, M.D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 459-469.
- Tan, J., Tan, D. (2005). Environment-strategy coevolution and coalignment: A staged-model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal*, 26, 141-157.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 32, 219-239.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Yeoh, P.L., Jeong, I.I. (1995). Contingency Relationships between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment. *European Journal of Marketing*, 29, 95-115.

- Yusuf, A. (2002). Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International journal of commerce and management*, 12, 83-103.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1993). Business Strategy, Technology Policy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451-478.
- Zahra, S. A., Covin, J.G. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zhao, H., Seibert, S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.

TITLE OF PAPER

Abstract

Key words:

Primljeno: 27. 01. 2015.