



**УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

Мр Јелена М. Ерић

**РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНИХ КАПАЦИТЕТА
ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ
ПОНАШАЊА**

~ докторска дисертација ~

Крагујевац, 2013.

ИДЕНТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I. Аутор
Име и презиме: Јелена М. Ерић
Датум и место рођења: 25.09.1977., Крагујевац
Садашње запослење: Асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу
II. Докторска дисертација
Наслов: Развој организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања
Број страница: 323
Број слика: 27; Број табела: 73
Број библиографских података: 367
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): 005:658; Менаџмент-Предузетништво-Корпоративно предузетништво
Ментор: Др Верица Бабић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу
III. Оцена и одбрана
Датум пријаве теме: 10.03.2010.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 3160/3-3; 26.11.2010.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ol style="list-style-type: none">1. Др Верица Бабић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија;2. Др Благоје Пауновић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област Пословна економија и менаџмент;3. Доц. др Весна Стојановић-Алексић, доцент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија;
Комисија за оцену докторске дисертације:
Комисија за одбрану докторске дисертације:
Датум одбране дисертације:

Ову дисертацију посвећујем фамилији,

РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНИХ КАПАЦИТЕТА ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПОНАШАЊА

Резиме

Корпоративно предузетништво представља систематску предузетничку иницијативу која ревитализује организацију изнутра и обликује пословање путем препознавања и експлоатације идентификованих предузетничких прилика. Оно обухвата креирање нових послова у оквиру постојећег, као и трансформацију или ревитализацију организације кроз редефинисање кључних вредности на којима је заснована. Имајући у виду да је корпоративно предузетништво средство за достизање и одржање конкурентске предности у дужем року, значајно је идентификовати и анализирати организационе факторе који доприносе подизању организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања.

Подршка менаџмента има кључни значај за развој корпоративног предузетништва, јер су охрабривање предузетничке иницијативе запослених и развој нових компетенција услов успешног конкурентског позиционирања. Примена трансформационог стила лидерства, развој органске организационе структуре, спровођење објективних система мотивисања запослених кроз вредновање њиховог доприноса и неговање предузетничке културе, представљају повољан амбијент за подстицање корпоративног предузетништва. Организациони процеси и активности које воде креирању новог подухвата и доприносе унапређењу организационих перформанси односе се на предузетничку оријентацију, развој организационог учења и дефинисање стратегијског приступа предузетништву. Стратегијско предузетништво представља комбинацију предузетништва, које подразумева трагање за новим приликама и стратегијског менаџмента, усмереног на проналажење нових извора конкурентске предности.

Способност организације да развија копоративно предузетништво је условљено дејством окружења, али и расположивим интерним капацитетима, односно степеном у коме су створене одговарајуће организационе претпоставке за подстицање предузетничког понашања. Имплементација корпоративног предузетништва, кроз интерне и екстерне корпоративне подухвате, као и различите организационе форме стратегијског предузетништва, за резултат има подизање нивоа организационих перформанси, што дугорочно доприноси јачању конкурентске позиције предузећа.

Кључне речи: *менаџмент, предузетништво, корпоративно предузетништво, трансформационо лидерство, корпоративни подухвати, предузетничка организациона култура, предузетничка оријентација, организационо учење;*

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR

Summary

Corporate entrepreneurship represents systematic entrepreneurial initiative aiming to revitalize the organization internally and shape the business through the identification and exploitation of identified entrepreneurial opportunities. It refers to the creation of new business within the existing one, but also the transformation and revitalization of the organization through a redefinition of its core values. Bearing in mind that the corporate entrepreneurship is a mean for achieving and sustaining competitive advantage in the long run, it is important to identify and analyze organizational factors that influence organizational capacity to encourage employees' entrepreneurial behavior.

Management support is crucial for the development of corporate entrepreneurship, since encouraging entrepreneurial initiatives and developing new competencies are preconditions for successful competitive positioning. Transformational leadership style, development of organic organizational structure, implementation of motivation mechanisms that objectively evaluate employees' contributions and fostering an entrepreneurial culture, create favorable environment for encouraging intrapreneurship. Organizational processes and activities that lead to the creation of new ventures and contribute to the improvement of organizational performances are entrepreneurial orientation, organizational learning and the development of a strategic approach to corporate entrepreneurship. Strategic entrepreneurship is a combination of entrepreneurship, which involves searching for new opportunities and strategic management, focused on identifying new sources of competitive advantage.

An organization's ability to develop corporate entrepreneurship is subject to the influence of the environment, but the available internal potentials and to what extent organizational preconditions for encouraging entrepreneurial behavior are fulfilled, respectively. Implementation of corporate entrepreneurship, through internal and external corporate ventures, as well as different organizational forms of strategic entrepreneurship, is resulting in advanced organizational performances in the long run, contributing to strengthening of the company competitive position.

Key words: *management, entrepreneurship, corporate entrepreneurship, transformational leadership, corporate ventures, entrepreneurial organizational culture, entrepreneurial orientation, organizational learning;*

САДРЖАЈ

УВОД	1
------------	---

Први део ПРЕДУЗЕТНИЧКО ПОНАШАЊЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

1. Значај предузетничког понашања	7
1.1 Појам предузетништва	7
1.2 Економски допринос предузетнички оријентисаних организација	11
1.3 Развој предузетнички оријентисаних организација	13
2. Концепт корпоративног предузетништва	17
2.1 Појам и суштина корпоративног предузетништва	17
2.2 Специфична природа корпоративног предузетништва	25
2.3 Однос корпоративног и независног предузетништва	29
3. Приступуи у анализи корпоративног предузетништва	35
3.1 Модели корпоративног предузетништва	35
3.2 Нивои корпоративних предузетничких активности у организацији	39
3.3 Бихевиористички приступи корпоративном предузетништву	43
4. Окружење као покретач корпоративног предузетништва	45
4.1 Димензије окружења.....	46
4.2 Фактори окружења	49

Други део КРЕИРАЊЕ ПРЕДУСЛОВА ЗА КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

1. Улога менаџмента у подстицању предузетничког понашања	53
1.1 Предузетнички vs. традиционални менаџмент	55
1.2 Утицај позиције менаџера на предузетничко понашање	57
1.2.1 Улога стратегијског менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва.....	58
1.2.2 Улога тактичког менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва.....	62
1.2.3 Улога оперативног менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва.....	65
2. Трансформационо лидерство као подршка предузетничком понашању	66
2.1 Појам и значај предузетничког лидерства	66
2.2 Улога трансформационог лидерства у развоју корпоративног предузетништва	71
2.3 Механизми мотивисања запослених	74
2.3.1 Вредновање доприноса предузетника	75
2.3.2 Дизајнирање посла као мотивациони механизам	77
2.3.3 Систем компензација као мотивациони механизам	78
3. Предузетничка организација	82
3.1 Дизајнирање предузетничке организационе структуре	82
3.1.1 Креирање организационих услова који погодују корпоративном предузетништву	83
3.1.2 Могућност развоја корпоративног предузетништва у различитим моделима организационих структура	85
3.2 Предузетничка организациона култура	89
3.2.1 Значај организационе културе за корпоративно предузетништво	90
3.2.2 Типови и елементи организационе културе	92
3.2.3 Предузетничка vs. традиционална организациона култура.....	95

4.	Предузетничке предиспозиције запослених	97
4.1	Когнитивне карактеристике корпоративних предузетника	98
4.1.1	<i>Предузетничка когнитивна способност</i>	100
4.1.2	<i>Когнитивни процеси</i>	102
4.1.3	<i>Когнитивне грешке</i>	105
4.2	Страх од неуспеха	107

Трећи део
ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРОЦЕСИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

1.	Интегрисање предузетништва и стратегијског менаџмента	111
1.1	Прилагођавање стратегијског приступа променљивом конкурентском окружењу	111
1.2	Досадашњи модели предузетничког понашања у организацији	113
1.3	Стратегијско предузетништво	116
1.3.1	<i>Однос стратегијског менаџмента и предузетништва – комплементарност и специфичности дисциплина</i>	116
1.3.2	<i>Природа концепта стратегијског предузетништва</i>	120
1.3.3	<i>Дефинисање стратегије корпоративног предузетништва</i>	124
2.	Предузетничка оријентација	131
2.1	Природа концепта предузетничке оријентације	131
2.2	Димензије предузетничке оријентације	135
2.3	Међузависност предузетничке оријентације и стратегијског процеса	139
3.	Улога организационог учења у подстицању предузетничког понашања	142
3.1	Природа концепта организационог учења	142
3.1.1	<i>Појам и карактеристике организације која учи</i>	143
3.1.2	<i>Процес организационог учења</i>	145
3.2	Предузетничко учење	148

Четврти део
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА КОРПОРАТИВНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

1.	Корпоративни подухвати – креирање новог посла	154
1.1	Врсте корпоративних подухвата	154
1.2	Екстерни корпоративни подухвати	158
1.3	Интерни корпоративни подухвати	160
2.	Корпоративни <i>spin-off</i> подухвати	166
2.1	Типови <i>spin-off</i> подухвата	166
2.2	Карактеристике и ефекти <i>spin-off</i> подухвата	168
2.3	Високотехнолошки универзитетски <i>spin-off</i> подухвати	171
3.	Имплементација предузетничких активности кроз стратегијско предузетништво	176
3.1	Организационе форме стратегијског предузетништва	177
3.2	Улога стратегијског предузетништва у достизању конкурентске предности ...	181
4.	Знање као фактор у имплементацији корпоративног предузетништва	183
4.1	Продужење производних линија: експлоатација постојећег знања	185
4.2	Развој нове платформе: рекомбиновање и проширење постојећег знања	187
4.3	Креирање новог интерног подухвата: усвајање новог знања	189
5.	Развој организационог предузетничког потенцијала кроз кооперативне аранжмане	192
5.1	Нова парадигма корпоративног предузетништва – модел отвореног иновирања	197

Пети део
**ЕВАЛУАЦИЈА ЕФЕКТА УТИЦАЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ КАПАЦИТЕТА НА
 ПРЕДУЗЕТНИЧКО ПОНАШАЊЕ И ПОТЕНЦИЈАЛНИ ИЗАЗОВИ**

1. Аналитички инструментаријум за евалуацију ефеката предузетничког понашања на нивоу организација	201
1.1 Мерење предузетничке интензивности	203
1.2 Дијагноза погодности интерног окружења за корпоративно предузетништво – <i>Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)</i>	206
1.3 Тест предузетничких капацитета - <i>Entrepreneurial Health Audit</i>	207
1.4 Захрина 14-степенa скала	208
1.5 Предузетнички менаџмент	209
2. Евалуација предузетничких активности на нивоу индивидуалних предузетничких пројеката	211
3. Изазови корпоративном предузетништву	214
3.1 Препреке на нивоу организације	215
3.2 Препреке на нивоу индивидуалних предузетника	219

Шести део
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

1. Релевантност истраживања	224
2. Интегративни модел корпоративног предузетништва	227
3. Методологија и методе истраживања	235
3.1 Дизајнирање упитника	236
3.2 Тестирање хипотеза	238
3.3 Карактеристике узорка	241
3.4 Поузданост мерне скале	246
4. Резултати истраживања	247
4.1 Дескриптивна статистика	247
4.1.1 <i>Израженост субскала упитника</i>	251
4.1.2 <i>Израженост појединих димензија</i>	252
4.1.3 <i>Тестирање нормалности дистрибуције варијабли</i>	253
4.2 Корелација	254
4.2.1 <i>Испитивање хипотеза</i>	255
4.2.2 <i>Испитивање интеркорелација</i>	263
4.2.3 <i>Идентификоване нове корелације</i>	265
4.3 Регресија	268
4.4 Студентов t-тест	275
4.5 Анализа варијансе (ANOVA)	276
5. Дискусија и анализа резултата	282
5.1 Дескриптивни преглед резултата	282
5.2 Критичко вредновање резултата	284
6. Научни и прагматични допринос	288
7. Ограничења истраживања	289
8. Оквир за будућа истраживања	291
ЗАКЉУЧАК	295
РЕФЕРЕНЦЕ	304
ПРИЛОЗИ	318
Прилог А	319
Прилог Б	322

“Ако желиш да изградиш брод, не ударај у добош, не позивај људе да донесу дрво и не говори им шта да раде, већ их научи да чезну за бескрајним пространством мора.”

Antoine de Saint-Exupery
(француски пилот, аутор *Малог принца*, 1900-1944)

Корпоративно предузетништво представља оквир за одвијање сталних промена и иновирање у организацијама, чиме се креира ефективни одговор на савремене конкурентске изазове. Пословно окружење, које одликује хаос, комплексност, рапидне технолошке промене и оштра конкуренција, диктира могућности и начине дизајнирања и имплементације предузетничких активности у организацијама. Корпоративно предузетништво је концепт који описује предузетничке напоре запослених у предузећима која успешно послују и имају успостављену тржишну позицију. Трансформација традиционалне ка предузетничкој организацији обухвата прилагођавање структуре, стратегија, културе и стила менаџмента, како би се предузеће оспособило да ефикасно одговори на растуће захтеве за све иновативнијим и квалитетнијим производима и услугама. Она подразумева изградњу унапређених организационих процеса, спремност организације да учи и проширује расположива знања, како би запослени осетили подршку и подстрек за покретање предузетничких подухвата. Предузетнички менаџмент је услов креирања предузетничке организације, јер својим активностима преноси предузетничку визију и организациону културу, подстиче трагање за новим шансама, охрабрује нове начине рада и спреман је да преузме ризик.

До нагле реафирмације предузетништва уопште, а самим тим и корпоративног предузетништва, последњих година долази због све веће потребе за ревитализацијом организација посрнутих у условима глобалне економске кризе и идентификовањем предуслова за дугорочно остваривање конкурентске предности. Концепт корпоративног предузетништва је еволуирао током деценија, све до краја двадесетог века, када у први план избија потреба оснаживања организација кроз стварање претпоставки за подстицање предузетничких активности запослених. Почетком новог миленијума, корпоративно предузетништво обухвата креирање нових подухвата у оквиру организација, као и трансформацију организације кроз активности стратегијске обнове.

Предмет истраживања у докторској дисертацији је креирање и развој организационих капацитета, као кључне претпоставке подстицања предузетничког понашања у организацијама. Систематско подстицање корпоративног предузетништва је средство за достизање и одржавање конкурентске предности у дужем року, те је у том смислу потребно анализирати утицај организационих фактора који охрабрујуће делују на запослене, као и њихових индивидуалних

предиспозиција да постану корпоративни преуздетници, у контексту датих услова окружења.

Полазећи од дефинисаног предмета истраживања, **основни циљ** докторске дисертације је да се на бази теоријско-методолошког истраживања идентификују и анализирају капацитети који су претпоставка за иницирање и подстицање предузетничког понашања у организацији, као и да се истражи њихова међузависност. На бази дефинисаног основног циља, могуће је извести два специфична комплементарна специфична циља којима се доказује:

- *прво*, да је неопходно дизајнирати адекватну организацију и омогућити одвијање процеса на којима је засновано предузетничко понашање унутар предузећа, који омогућавају да се ефикасно и ефективно имплементира корпоративно предузетништво;
- *друго*, да се кроз емпиријско истраживање, евалуира интерно предузетничко окружење и поткрепи став да подстицање предузетничког понашања позитивно утиче на унапређење организационих перформанси.

Уважавајући дефинисани предмет и постављени циљ истраживања, у докторској дисертацији се тестирају следеће релевантне хипотезе:

Хипотеза 1: Развој савремених форми организационог дизајна и примена трансформационог стила лидерства позитивно утичу на склоност запослених предузетничком понашању у организацији.

Хипотеза 2(а): Ефекти менаџерске подршке предузетничким активностима налазе се у позитивној корелацији са њиховом позицијом у организационој хијерархији.

Хипотеза 2(б): Подршка запосленима са израженим предиспозицијама да иновирају, експериментишу и преузимају ризик налази се у негативној корелацији са позицијом менаџера у организационој хијерархији.

Хипотеза 3: Код предузећа која систематски подстичу предузетничко понашање стратегија корпоративног предузетништва ће пре бити формално инкорпорирана у процес стратегијског менаџмента, што ће олакшати процену стратегијског значаја предузетничке иницијативе као средства организационог учења и инструмента подизања организационих перформанси.

Хипотеза 4: Процес подстицања предузетничког понашања, манифестован кроз имплементацију корпоративног предузетништва, у позитивној је корелацији са унапређењем организационих перформанси.

Како би дефинисани циљеви били остварени, дисертација је структурирана у шест делова, без увода и закључка: *први део* одухвата дефинисање концепта и значаја корпоративног предузетништва; у *другом делу* се анализирају предуслови корпоративног предузетништва; *трећи део* је посвећен предузетничким процесима у организацији; *четврти део* описује начине имплементације корпоративног предузетништва; *пети део* се односи на евалуацију ефеката утицаја

организационих капацитета на предузетничко понашање и потенцијалне изазове, и као последњи, *шести* део обухвата емпиријско истраживање корпоративног предузетништва у српским предузећима.

У првом делу, под насловом *Предузетничко понашање у организацији* се спроводи појмовно и суштинско дефинисање истраживачког проблема. Овај део обухвата анализу економског доприноса предузетничких организација на макро и микроекономском нивоу, као и фаза развоја кроз које оне пролазе током времена, имајући у виду да предузећа временом почињу да се бирократизују и креирају културу аверзије према ризику, што води замирању предузетничких иницијатива.

У овом делу се дефинише концепт, наглашава специфична природа корпоративног предузетништва, као и његове сличности и разлике у односу на независно предузетништво. Корпоративно предузетништво се анализира кроз четири модела и према различитим хијерархијским нивоима на којима се одвија. Описани су савремени, бихевиористички приступи у литератури о предузетништву, систематизовани кроз анализу предузетника као покретача иновација, креатора знања, лидера, али и некога ко трага за подршком утицајних ментора у организацији. Посебна пажња се посвећује утицају окружења на предузетничко понашање у организацијама, кроз анализу димезија великодушности, комплексности и динамичности, али истичући значај технолошких промена, конкурентске интензивности и променљивих преференција купаца, као неких од најзначајнијих фактора који дефинишу контекст окружења повољан за развој корпоративног предузетништва.

Други део, под називом *Креирање предуслова за корпоративно предузетништво* почиње анализом улоге менаџера у подстицању предузетничког понашања. Предузетнички менаџмент се разликује од традиционалног, јер разуме да постојеће активности обезбеђују стабилност пословања у садашњости, али без предузетничких неће бити могуће водити конкурентску борбу у будућности. Подршка свих нивоа менаџмента је од кључне важности за корпоративно предузетништво. Оно зависи од карактеристика, вредности и визије предузетничких лидера, као и квалитета њихових релација са запосленима. У разматрањима се анализира трансформационо лидерство, јер оно запосленима нуди вишу сврху и погед у будућност.

Предмет детаљних разматрања су механизми мотивисања запослених кроз вредновање њиховог доприноса, адекватно дизајнирање посла и прилагођен систем компензација. Предузетничке организације морају дизајнирати структуру оспособљену да се прилагођава захтевима и културу зановану на предузетничкој иницијативи. У оквиру овог дела образлаже се зашто су традиционалне хијерархијске организационе структуре непогодне за изградњу предузетничких организација. Органска структура је најбоља за развој предузетничких активности, јер представља повољан амбијент за висок степен иновативности и фреквенцију предузетничких активности. Предузетнички менаџмент утиче на креирање

предузетничке културе, тако да је њен значај, типови и елементи предмет разматрања у овом делу. Предузетничко понашање је условљено знањем, емоцијама и когнитивним предиспозицијама запослених да перципирају шансе и одлучују под неизвесним околностима и временским притиском, свесни велике вероватноће да предузетнички подухват доживи неуспех.

Трећи део рада анализира *Предузетничке процесе у организацији*. Најпре се истражују начини прилагођавања стратегијског приступа предузећа променљивом конкурентском окружењу, са посебним освртом на доминантну логику предузећа помоћу које менаџери дефинишу пословање и одлучују. Затим се анализирају различити модели корпоративног предузетничког понашања, у контексту стратегијског приступа. Стратегијско предузетништво као комбинација аспеката предузетништва, које подразумева трагање за новим приликама и стратегијског менаџмента, усмереног на проналажење нових извора конкурентске предности, је предмет детаљних разматрања у овом делу, посебно природа концепта и изазови дефинисања стратегије корпоративног предузетништва.

У наставку се објашњава предузетничка оријентација, која се односи на процесе, активности и одлуке у организацији које воде креирању новог подухвата. Полазећи од претпоставке да постоји сет стратегијских процеса који представљају основу предузетничких иницијатива, анализира се пет основних димензија *иновативност, склоност ризику, проактивност, аутономија и конкурентска агресивност*, као и повезаност предузетничке оријентације са стратегијским процесом. На крају овог дела истакнут је значај процеса организационог учења и карактеристике организације која учи, као и начини на које корпоративни предузетници усвајају нове информације и типови знања које они креирају.

Четврти део рада, насловљен *Имплементација корпоративног предузетништва*, је посвећен анализи корпоративног предузетништва посматраног као процес који се у организацији манифестује на различите начине. Један је креирање новог посла и његово интегрисање у постојећи пословни портфолио кроз интерне, екстерне или заједничке *корпоративне подухвате*. Разматрају се типови, карактеристике и ефекти *spin-off* екстерних корпоративних подухвата, са посебним освртом на специфичности високотехнолошких универзитетских *spin-off* подухвата. Други приступ се односи на анализу организационих форми стратегијског предузетништва: стратегијску обнову, одрживу регенерацију, редефинисање пословног домена, организационо ојачавање и реструктурирање пословног модела. Објашњава се имплементација стратегијског предузетништва кроз активности обнове које могу, али не морају подразумевати додавање новог посла у организацији.

У наставку је истакнут значај и улога знања као фактора у имплементацији корпоративног предузетништва. Кључни предуслов успешног корпоративног предузетништва представљају људски ресурси, односно ниво знања којим они располажу. Три типа корпоративних предузетничких активности у зависности од

расположивог нивоа знања, продужење линије производа, развој нове платформе и креирање новог посла, се детаљно разматрају. Имајући у виду да често постоји значајно одступање у постојећем и потребном нивоу знања, корпоративне предузетничке активности се могу имплементирати кроз заједничке подухвате и кооперативне аранжмане са другим предузећима, који се посебно разматрају у оквиру овог дела.

У петом делу, под насловом *Евалуација ефеката утицаја организационих капацитета на предузетничко понашање и потенцијални изазови* приказани су начини оцењивања предузетничког понашања у организацији које су истраживачи корпоративног предузетништва до сада развили и применили у својим истраживањима. Оцену предузетничких перформанси могуће је спроводити на нивоу целе организације, али и на нивоу појединачних иновативних пројеката, тако да ће анализа обухватити ове две перспективе. Инструменти за мерење који се користе на нивоу организације су мерење предузетничке интензивности, дијагноза погодности интерног окружења за корпоративно предузетништво, тест предузетничких капацитета, Захрина 14-степенa скала и предузетнички менаџмент.

У наставку разматрања се анализирају препреке у организацији које стоје на путу предузетничким иницијативама и личне баријере са којима се суочавају корпоративни предузетници, као и могући начини за њихово постепено превазилажење.

Шести део дисертације обухвата оригинално *Емпиријско истраживање*, које је спроведено са сврхом да се омогући остваривање зацртаних истраживачких циљева и тестирају дефинисане хипотезе. Најпре се објашњава у чему се огледа релевантност оваквог истраживања, надовезујући се на претходна теоријска разматрања. Приказан је и детаљно образложен оригинално конципиран интегративни модел корпоративног предузетништва и објашњене варијабле помоћу којих се тестирају хипотезе. Предузетничко понашање запослених се у анализи третира као *зависна варијабла*, која се налази под утицајем идентификованих фактора корпоративног предузетништва, као независних варијабли.

У овом делу детаљно се описује методологија рада на истраживању и начин дизајнирања упитника, као и наведени искази помоћу којих се анализирају и тестирају хипотезе појединачно. Приказане су и прокоментарисане основне карактеристике узорка, тј. структура према полу, старости, нивоу образовања годинама радног стажа и типу посла испитаника, као и старосној и образовној структури менаџмента. Тестирањем нормалности дистрибуције варијабли дефинисани су начини анализе података. За мерење поузданости мерног инструмента и анализу података користе се погодне статистичке методе и технике, применом статистичког софтверског пакета за друштвене науке (*Statistical Package for Social Sciences - SPSS 20.0*).

У наставку се презентују резултати истраживања, а затим следи дискусија и њихово критичко вредновање, у складу са претходним теоријским разматрањима. У овом кораку се иницијално дефинисане хипотезе на бази емпиријских доказа бити потврђују или оповргавају. Посебан осврт се даје на допринос резултата истраживања унапређењу пословне праксе, али и истакнута неминовна ограничења са којима се аутор у спровођењу истраживања суочио. Коначно, истакнута су још увек недовољно истражена подручја и представљен оквир за могуће даље правце истраживања у области корпоративног предузетништва у будућности.

У научно-методолошком смислу, сагласно предмету и дефинисаним циљевима истраживања, у дисертацији је комбинован теоријски и емпиријски приступ проблему. Примењена је *квалитативна методологија* и погодне методе научно-истраживачког рада уобичајено примењиване у друштвеним наукама. Квалитативно истраживање подразумева дескриптивно проучавање предмета истраживања кроз компарацију, успостављање аналогија и супротстављање релевантних научних достигнућа. Процес теоријске верификације се остварује на логичан начин, применом метода анализе, синтезе, дедукције и индукције, са циљем да се на бази појединачних претпоставки апстракцијом и генерализацијом дође до одговарајућих општих закључака у подручју корпоративног предузетништва. Сврха квалитативне анализе је да се успостави теоријска основа за примену *квантитативне методологије* кроз емпиријско истраживање. Као метод прикупљања података користи се упитник, а обрада је спроведена применом квантитативних статистичких метода и техника.

Током истраживања консултована је релевантна страна и домаћа литература, заснована на теоријском уопштавању и емпиријским достигнућима истраживача у области корпоративног предузетништва, уз примену прецизне и устаљене научне терминологије и стила писања. Ради квалитетније анализе и сагледавања релевантних истраживачких аспеката, коришћене су слике, табеларни и графички прикази.

Докторска дисертација за резултат има дефинисање одговарајућих закључака о развоју организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања, на бази адекватно вреднованих резултата истраживања, чиме се у методолошком погледу остварује веза између предмета истраживања, постављених циљева и хипотеза.

ПРВИ ДЕО

**ПРЕДУЗЕТНИЧКО ПОНАШАЊЕ У
ОРГАНИЗАЦИЈИ**

1. Значај предузетничког понашања

Глобалну економију одликују растућа турбулентност и динамичност, тако да захтеви за сталним прилагођавањима националних економија и предузећа постају све интензивнији. Менаџмент савремених организација је приморан да непрекидно преиспитује пословање и дефинише стратегије, чији ће резултати задовољити интересе различитих стејхолдера. У покушају да се пружи одговор на дисконтинуалне и непредвидиве промене, све чешће долази до фундаменталног реструктурирања пословних операција. Нека предузећа су, систематски иновирајући, током година направила толики заокрет у пословном домену или конкурентском приступу да су постала непрепознатљива у односу своје почетке. Нови акценат на предузетничком приступу се развија у последње две деценије, захваљујући рапидној еволуцији знања и технологије која је довела до оснивања бројних високотехнолошких подухвата, као и променама у демографским трендовима, старењу популације и промовисању концепта доживотног учења (Бабић, Ehlers, Prusinski, Calina, Liviu, & Стојадиновић, 2012, сс. 36-44).

У двадесетпрвом веку, корпоративне перформансе предузећа зависе превасходно од њихове способности да иновирају производе и процесе. Водећи менаџери данашњице теже да искораче из оквира традиционалних производа и услуга, ка иновирању пословног модела, процеса, ланца вредности и улоге менаџмента. У току је “корпоративна револуција” проузрокована промовисањем предузетничког размишљања у великим бирократским структурама кроз феномен корпоративног предузетништва. Корпоративно предузетништво је процес који омогућава предузећу да стално диктира промене на тржишту или да им се благовремено прилагођава, што значи да је он неопходан свим предузећима која теже да се развијају и напредују (Kuratko, 2009, с. 53).

1.1 Појам предузетништва

Да би се могло приступити разјашњавању терминологије предузетничких активности у организационом контексту, потребно је најпре извршити појмовна и термилошка разграничења. Иако је термин предузетништво у употреби више од две стотине година, и даље постоје недоумице око његовог значења. Етимолошки, појам “*предузетник*”, односно “*предузетништво*” (енгл. *entrepreneur, entrepreneurship*) води порекло од француске речи *entreprendre* – предузети нешто, учинити нешто ново.

Предузетник је појединац који препознаје и експлоатише уочену пословну прилику путем креирања новог предузетничког подухвата (Shane & Venkataraman, 2000). Постоји неколико доминантних становишта који ближе описују природу и смисао предузетништва (Morris, 1998):

- *Креирање богатства* – предузетништво подразумева преузимање ризика производње у замену за профит;
- *Креирање предузећа* – предузетништво је креирање новог пословног подухвата тамо где он није раније постојао;
- *Креирање иновације* – предузетништво се односи на јединствену комбинацију ресурса која постојеће методе или производе чини застарелим;
- *Креирање промене* – предузетништво подразумева креирање промене прилагођавањем, мењањем и модификовањем начина, приступа и вештина са циљем да се искористе шансе из окружења;
- *Креирање запослености* – предузетништво се односи на запошљавање, управљање и развој фактора производње, укључујући и радну снагу;
- *Креирање вредности* – предузетништво је процес креирања вредности за купце путем експлоатације неискоришћених шанси;
- *Креирање раста* – предузетништво се дефинише као јака и позитивна оријентација ка повећању продаје, прихода, имовине и запослености.

Изазови са којима се предузетници сусрећу варирају у зависности да ли они делују у организационом контексту или ван њега. Предузетничке активности се могу класификовати у зависности од тога да ли се одвијају у оквиру организација и независно. Независно предузетништво је процес у коме индивидуа или група индивидуа, делујући независно од било које постојеће организације, креирају нову организацију. Корпоративно предузетништво је процес којим индивидуа или група индивидуа, делујући у оквиру постојеће организације, креирају нову организацију или иницирају обнову или иновирање у оквиру организације (Sharma & Chrisman, 1999). Термин предузетништво се у свакодневном говору најчешће користи у контексту независног предузетништва, које подразумева оснивање новог предузећа.

Историјски посматрано, први забележени траг налази се у раду R. Cantillon-a (1734), који је предузетништво описао као *“самозапошљавање са неизвесним приносом”*. Say (1803) је истакао да се предузетник разликује од капиталисте, који преузима ризик и неизвесност, по томе што прибавља и организује факторе производње да би креирао вредност. Фридрих Ниче је, током прве декаде двадесетог века, истакао да постоји разлика између оних који *“предњаче у односу на доминантно поимање стварности, и осталих који им се једноставно прилагођавају”*. Он је нагласио значај индивидуалне иницијативе која *“следи наизглед нерационалне стазе, подстакнута снагом сопствене воље”* (Santarelli & Pesciarelli, 1990, сс. 689-692).

Најшире прихваћене савремене дефиниције предузетништва су понудили Schumpeter (1934), Gartner (1988), Sharma и Chrisman (1999). У свом истраживању, Gartner (1988) је идентификовао два правца у дефинисању предузетништва. Већина истраживача се фокусира на *карактеристике предузетништва* (иновативност, раст, јединственост итд.), док су остали истраживали *капацитет предузетништва да креира нову вредност*. Скоро сви истраживачи који су анализирали карактеристике предузетништва су се ослонили на једну од две дефиниције, које су понудили Schumpeter (1934) и Gartner (1988). Schumpeter (1934) сматра да је *“предузетник особа која проналази нове комбинације, које се могу манифестовати као нови производи, процеси, тржишта, организационе структуре или канали набавке”*. Према томе, предузетништво је *“процес креирања нових комбинација”*. Gartner је, насупрот томе, изнео став да је *“предузетништво процес креирања организација”* (1988). Он је истакао да му није био циљ да креира нову дефиницију, већ да нагласи потребу да се промени перспектива посматрања са онога што предузетник јесте, ка ономе што предузетник ради. Обе дефиниције имају практично утемељење и теоријску валидност, али свака на свој начин покрива различита подручја истраживања. Креирање нових комбинација (производа, процеса и сл.) може, али не мора, да резултира креирањем нове организације, и обрнуто, креирање нове организације може, али не мора, да подразумева било какву иновативну активност. Потребно је спровести усклађивање терминологије и дефинисати критеријуме за класификацију појмова, јер двосмисленост и недореченост спутавају развој кохерентне и поуздане теорије предузетништва.

Новијом дефиницијом коју су понудили Sharma и Chrisman (1999) предузетништво је повезано са иновирањем стратегије или структуре. *“Предузетништво обухвата акте организационе креације, обнове или иновације које се одвија унутар или изван постојеће организације. Предузетници су индивидуе или групе индивидуа, који делују независно или као део корпоративног система, који креирају нове организације или иницирају обнову или ревитализацију постојеће организације”*. Обнова или ревитализација организације је предузетничка активност у контексту који представља радикални отклон од доминантних стратегијских и структурних шаблона.

Дакле, постојање иновације је довољан, али не и неопходан услов, јер се организациона обнова може извести и без иновације. О степену оригиналности и опсегу утицаја иновације се може судити из перспективе њених карактеристика, али и особина циљог тржишта. Зато је пожељно иновацију третирати као једну од предузетничких активности, али не као једину активност која чини предузетништво могућим. Наведена дефиниција предузетништва кореспондира са претходно поменути дефиницијама, али и *омогућава концептуално разграничење корпоративног и независног предузетништва*.

Mark Casson (1991) је као најзначајнији таленат предузетника истакао његову способност да донесе дискреционе одлуке о оптималној алокацији ограничених ресурса. Drucker (1985) је тврдио да је предузетништво засновано на социјалној и

економској теорији, чије је постулате дефинисао Schumpeter. Он тврди да је “предузетништво процес у коме појединац иницира промену кроз креирање и/или иновацију.” Howard Stevenson (1987) предузетништво третира као “непопустљиво тражење и експлоатацију прилика независно од ресурса који су тренутно расположиви.” Концепт предузетништва историјски непрекидно еволуира (Табела 1). Седамдесетих и осамдесетих година двадесетог века доминирао је став о предузетнику као покретачу економског раста, деведесетих се говори више о предузетничком тиму, док се у почетком двадесетог века говори о предузетничком стању духа и високотехнолошким подухватима (Allen, 2009, сс. 13-19).

Табела 1. Еволуција приступа концепту предузетништва

Год.	Аутор	Концепт
1755	<i>Cantillon</i>	Представио концепт предузетништва, односно предузетника који предузима иницијативу.
1817	<i>Jean Baptist Say</i>	Нагласио способност предузетника да управља ресурсима како би се искористиле неискоришћене прилике.
1871	<i>Carl Menger</i>	Истакао способност која предузетника издваја од осталог становништва, а то је да очује економска добра која имају потенцијал размене на тржишту.
1893	<i>Ely & Hess</i>	Учили да предузетник има способност предузимања интегрисане акције на нивоу целог предузећа, која подразумева комбиновање улога управљања капиталом, радом и укупним пословањем.
1911, 1928	<i>Schumpeter</i>	Визионарски приметио да предузетник проактивно “креира шансе” применом “иновативних комбинација”, што често подразумева “креативну деструкцију” пасивних летаргичних тржишта.
1921	<i>Knight</i>	Сугерисао да су предузетници заинтересовани за ефикасност економских фактора, обрањем трошкова, повећавањем уштеда и креирањем вредности, имплицитно прихватајући међузависност прилика-ризик-награда.
1948, 1967	<i>Hayek</i>	Предузетник је аналитичар, који има способност откривања и акције, препознаје постојање информационе асиметрије чије предности може да искористи.
1974	<i>Drucker</i>	Предузетник има способност да предвиди тржишне трендове и благовремено реагује.
1975, 1984	<i>Shapiro</i>	Предузетник на бази здраворазумског закључивања идентификује “кредибилне прилике” у зависности од два критична предуслова – перцепције “пожељности” и “изводљивости”, из личне и социјалне перспективе.
1973, 1997, 1999	<i>Kirzner</i>	Доделио предузетнику осећај непрекидне “приправности” и спремности да идентификује прилике и предузме активности на њиховој експлоатацији.

Извор: Адаптирано из Etemand, Н. (2004). International entrepreneurship as dynamic adaptive system: Towards a grounded theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2.

Анализом 75 савремених дефиниција предузетништва (Morris & Lewis, 1993) установљено је да се у 41 помиње термин *оснивање/започињање/креирање*, у 40 нови *посао/нови подухват*, у 39 *иновација/нови производ/ново тржиште*, у 31 *искоришћавање прилике*, у 25 *неизвесност/ризик/управљање ризиком*, као и *профит/личне користи*, док се по 22 пута помињу *нова комбинација ресурса/средства производње и менаџмент*. Остали често поменути термини су: *управљање ресурсима*, *креирање вредности*, *тежња расту*, *процес*, *иницијатива/проактивност*, *креирање промене*, *власништво*, *одговорност* и *формулисање стратегије*.

Дефиниције предузетништва су бројне, али упркос томе, и даље постоје значајне методолошке, термилошке и појмовне неусаглашености о којима ће бити више речи у наставку разматрања.

1.2 Економски допринос предузетнички оријентисаних организација

Традиционално становиште, по коме се предузетништво повезује са оснивањем новог малог предузећа је веома уско, имајући у виду да се предузетничке активности интензивно одвијају и у оквиру постојећих предузећа, без обзира на њихову величину или правну форму. Трагање за новим приликама и њихово искоришћавање, преузимање ризика и потреба да се стално креира нешто ново представља окосницу онога што сви предузетници раде, без обзира да ли делују у организационом контексту или не. Они уништавају старо креирајући ново, руше шаблоне и теже да нову идеју имплементирају у реалности, са циљем јачања конкурентске позиције постојеће или нове организације. Предузетничке организације систематски подстичу личну иницијативу и успостављање аутономије запослених, негујући организациону културу засновану на предузетничкој стратегијској визији и подстицајном систему компензација.

Економски допринос предузетничких организација на макроекономском нивоу је неоспоран. Предузетништво је директно повезано са економским растом (Klepper, 1996). Иновација је кључ за оснивање, раст и опстанак предузећа, и основни покретач промена целе индустрије. Услед постојања информационе асиметрије, иновирање подразумева прихватање ризика, али и нуди награде које је тешко сагледати. Иновативни циклус се непрекидно одвија, нови агилнији конкуренти заузимају место оних који нису способни да се прилагођавају. Предузетништво је важно за економски раст јер: *прво*, јача конкуренцију, повећањем броја конкурената; *друго*, представља механизам за креирање и преношење новог знања; *треће*, доприноси хетерогености и варијабилности понуде на тржишту (Burns, 2007, с. 24). Предузетници са јединственим идејама, специфичним знањима, технолошким искуством, креирају радикална иновације које доприносе “*креативној деструкцији*” (Schumpeter, 1934) читаве индустрије, промовишући тако укупни економски развој (Baumol, 1968). Оне имају улогу у смањивању незапослености и сиромаштва (Storey, 1987), апсорбовању радних места када се друга предузећа гасе (Birch, 1979) и креирању нове вредности (Westhead, Wright, & McElwee, 2011, сс.15-17).

Предузетнички оријентисане организације су као пелцер из кога расту велика и успешна предузећа. Оне теже да непрекидно креирају нове изворе конкурентске предности који нису засноване на пукој филозофији максималне експлоатације јефтине радне снаге. Ова предузећа стимулишу конкуренцију и подстичу надметање за ниже цене, ширу понуду, напредније и иновативније производе високог квалитета. Кокуренција снажи рационалну употребу ресурса и потискује неефикасна предузећа. Виталне организације имају супериорну продуктивност, која им омогућава да одрже конкурентску предност на локалним и интернационалним тржиштима. Ефикасне предузетничке организације са потенцијалом интернационализације имају највећи капацитет да креирају радна

места и нову вредност. Интернационална предузећа су мања претња другим малим предузетничким предузећима на домаћем тржишту, јер им је фокус окренут ка глобалној арили. Иако малобројна, значајно утичу на смањење трговинског дефицита, увоза и усклађивање платних биланса. Приходи од пореза које држава остварује значајно доприносе остварењу социјалних, политичких и макроекономских циљева.

Осим економских, бројни су и позитивни неекономски ефекти подстицања предузетничког понашања у организацијама. Многе организације, посебно мање, су у сектору услуга и то претежно оних које су везане за испуњавање свакодневних животних потреба и егзистенције. Мреже оваквих предузећа често пружају инфраструктурну подршку великим компанијама и значајно доприносе развоју локалне економије. Овакав начин кооперације ствара значајне мултипликативне ефекте, јер настају потребе за новим иновативним предузећима, која доприносе развоју предузетничког духа на локалном нивоу, генерисању радних места и креирању нове вредности. То значи да су предузетничке организације покретач предузетничког духа и активности на ширем плану, чиме промовишу нове генерације предузетника и доприносе промоцији локалне заједнице. Управо на тај начин су поједини мањи градови, варошице, неразвијени региони, бивши индустријски центри и периферне руралне заједнице постали атрактивни за улагања и привлаче нове инвеститоре. Као резултат оваквог процеса, уједначавају се социјалне и регионалне неравнотежности у развоју, спречава депопулација мање развијених и миграција становништва ка развијенијим регионима, и јача национална економија.

У организацијама које подстичу предузетничку иницијативу своје место и окриље проналазе осетљиве групације, као што су особе са инвалидитетом, етничке мањине, млади, и други, који добијају прилику да развијају своје креативне потенцијале и да се исказу. Подстицање личне иницијативе и опуномоћење запослених јача самопоуздање, независност, амбиције, самоконтролу, осећај остварености и испуњења дужности према породици и друштву. Охрабривање предузетништва често има директни утицај и на расподелу политичке моћи, у корист политичара који пружају подстрек и стимулишу иновативност кроз изгласавање адекватних макроекономских мера и пратеће правне регулативе.

Иако доноси бројне користи, предузетничке иницијативе наилазе и на низ препрека. У наставку разматрања ће бити детаљно анализирани интерне предности и баријере одвијању предузетничких активности, али је важно истаћи да и на макроекономском нивоу постоје значајне тешкоће. Проблеми опорезивања, каматне стопе, инфлација, регулаторни оквир, девизни курс, нелојална конкуренција, ликвидност, наплата потраживања, неефикасност правне државе, само су нека од питања са којима се суочавају сви економски субјекти, па и предузетници. Културне баријере, недостатак ресурса, мањак самопоуздања, недовољна предузетничка знања и вештине су такође ограничавајући фактори. Фактор који посебно негативно утиче на потенцијалне предузетнике је друштвени и институционални оквир који не делује подстицајно и недовољна свест извршне и

законодавне власти о далекосежним позитивним импликацијама развијања предузетничког духа становништва.

Предузетничке организације имају кључну улогу у лансирању нових производа и услуга, али само неколицина има потенцијал да диктира промене на тржишту, јер су у већини случајева иновације маргиналне и инкременталне. Storey, Keasey, Watson и Wyparczyk (1987) су истраживањем утврдили да свега 4% предузећа из узорка је током једне деценије креирало више од 50% нових радних места. Релативно мали број предузећа је искрено посвећен иновативним активностима, остали конкуренти их имитирају, мање или више успешно, у покушају да одрже конкурентску позицију на тржишту. Развој предузећа је условљен амбицијама менаџмента и власника, који су често недовољно склони да напусте зону безбедности и да ризикују.

1.3 Развој предузетнички оријентисаних организација

Предузетништво има когнитивну и бихевиористичку димензију, што значи да оно истовремено представља начин размишљања и понашања. У когнитивној равни, предузетници промишљају и траже шансе, осећају немир и незадовољство, зраче оптимизмом, сагледавају будућност, док са бихевиористичког аспекта креирају иновације, преузимају ризик, користе ресурсе и превазилазе препреке.

Предузетништво се разликује од менаџмента. Менаџмент као процес постављања циљева и координације ресурса потребних за њихово остваривање, по дефиницији подразумева обављање активности помоћу других људи. Менаџери планирају, организују, комуницирају, воде, мотивишу, контролишу, са циљем да ефикасно и ефективно трансформишу инпуте у аутпуте. Менаџмент је као пракса уметност, а организовано знање и сет вештина на којима се заснива је наука (Бабић, 2008, с. 8). Са друге стране, предузетници су преокупирани не са оним што јесте, већ што може бити. Стално су незадовољни постојећим стањем, теже да промене и унапреде ствари, непрекидно верују да постоји бољи начин да се нешто уради. За њих је промена филозофија живота и пословања, а не *ad hoc* активност. Они сагледавају будућност, уочавају настајуће трендове, идентификују нове прилике и смишљају начине да их искористе. Демонстрирају креативност не само у иновирању производа и процеса, већ и начину прибављања ресурса, превазилажењу препрека, као и упорност у имплементирању нових идеја. Предузетници су обични људи са необичним идејама, визијом и енергијом.

Значајан корак у разумевању предузетништва је препознати **процес** који представља његову суштину, а који се јавља у различитим контекстима, укључујући и организациони (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 30-32). Предузетнички процес започиње *идентификовањем прилике*, као сета околности који стварају могућност за креирање новог пословног концепта. У реалности многи пословни подухвати пропадне јер од почетка није постојала шанса за њихову

успешну реализацију и понуђена је “боља мишоловка која никоме не треба.” Често се нови производи, процеси, услуге развијају изоловано, са тежњом да се превазиђу финансијски и технички изазови, занемарујући тржиште, односно аутоматски претпостављајући да оно постоји. Питање је, не само да ли прилика реално постоји, већ и колики је њен капацитет. Следећи корак је *дефинисање пословног модела*. Шансе представљају потенцијал, који се може искористити на више начина. Пословни модел представља иновативни приступ у експлоатацији прилика, који је јединствен и тежак за имитирање. Конкуренти теже да ископирају пословни модел који се доказао као успешан или да креирају сопствени, прилагођенији потребама купаца, тако се конкурентска борба непрекидно наставља (Ерић, 2009, с. 57). За наставак предузетничких активности критични предуслов је *процена захтева и прибављање неопходних ресурса*. У корпоративном контексту, предузетници процењују финансијске потребе, али постоје и други важни ресурси које новац не може купити, као што су техничке вештине, јаке социјалне мреже, подршка менаџмента, лојални дистрибутери, мотивисани чланови тима итд. Они су вешти не само у прибављању ресурса, већ и коришћењу на необичне начине, позајмљивању, дељењу, погађању и контролисању. Важно је да су ресурси на располагању, не морају сви бити у власништву. Овакав приступ омогућава флексибилност, минимизирање ризика и нижу финансијску изложеност. *Имплементација и управљање концептом* је хаотична, неизвесна и неодређена активност, без обзира колико је добро осмишљена и испланирана. Процес учења се одвија непрекидно, потребно је брзо доносити бројне одлуке, а често недостаје претходно искуство. Проблеми и препреке ненадано искрсавају, а планске претпоставке се показују као нетачне, тако да је потребна флексибилност и резистентност према неизвесности. Пошто је потребно време да се предузетнички концепт развије, важно је поставити пролазне тачке чије достизање омогућава систематски напредак. Велики број интерних криза које захтевају гашење, висок ризик, превазилажење интензивних отпора предузетнике доводи у опасност да постану ускогрудни и претерано фокусирани на имплементацију. Често осећају посесивност према иновативној идеји, нису спремни да делегирају ауторитет, нити да послушају добронамеран савет. *Убирање приноса* је завршна фаза имплементације иновативне идеје. Животни циклус производа се скраћује, ресурси су све оскуднији, а лојалност купаца све неизвеснија. Зато је потребно искористити временски период у коме се очекује реализација приноса и одлучити о перспективи новог подухвата у смислу његовог развоја, елиминације, претварања у spin off, итд.

У организацији је потребно успоставити баланс између одговорности менаџмента и иницијативе предузетника, што значи да у извесном степену сами менаџери морају постати предузетници. Пред њима је велики предузетнички изазов, чије превазилажење захтева разумевање како организација расте и еволуира. Менаџери се налазе у парадоксалној ситуацији да, са једне стране, тренутне активности оптимизују, док се, са друге, ангажују у активностима које ће текуће активности учинити превазиђеним.

Иако се свака организација развија на јединствен начин, постоје извесни шаблони који се могу идентификовати. Својевремено је L.Greiner (1972) развио широко прихваћену теорију животног циклуса организације, према којој предузећа расту и пролазе кроз пет фаза развоја (Табела 1), од којих се свака завршава кризом организације. У животном циклусу предузећа смењују се периоди еволуције и револуције, односно дуги период раста смењује период радикалних промена (Стефановић, Петковић, Костић, & Коларић, 1997, сс. 188-190). У свакој фази, криза захтева преиспитивање менаџерских претпоставки и приступа пословању. Захтеви за променама се непрекидно усложњавају и компликују, неопходно је мењати менаџерски фокус и стил управљања, начин алокације ресурса, стратегијски правац, системе компензација и контроле, као и начин евалуирања перформанси. Разумевање фаза развоја омогућава менаџменту да предвиди будуће изазове и припреми адекватне стратегије. Активности морају бити дизајниране за будућност, како би се предупредила криза коју доноси наредна фаза раста.

Табела 2. Промене организационих активности кроз фазе развоја организације

	Фаза 1 Креативност	Фаза 2 Директива	Фаза 3 Делегирање	Фаза 4 Координација	Фаза 5 Сарадња
Фокус менаџмента	Направити и продати	Ефикасност операција	Експанзија тржишта	Консолидација организације	Решавање проблема и иновирање
Организациона структура	Неформална	Централизиција и функционална	Децентрализиција и географска	Линијско особље и групе производа	Матрична или тимска
Стил топ менаџмента	Индивидуални и предузетнички	Директива	Делегирање	Надгледање	Партиципативна
Систем контроле	Резултати на тржишту	Стандарди и центри трошкова	Извештаји и профитни центри	Планови и центри инвестиција	Заједничко постављање циљева
Систем компензација	Власништво	Плата и повластице	Индивидуални бонуси	Подела профита и опција на акције	Тимски бонуси
КРИЗА → КРИЗА → КРИЗА → КРИЗА → КРИЗА ??? ЛИДЕРСТВА АУТОНОМИЈЕ КОНТРОЛЕ "ЦРВЕНЕ ТРАКЕ"					
Мало и младо предузеће			Велико и зрело предузеће		

Извор: Адаптирано према Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 50(4), с. 45.

У *првој фази* раст потиче од предузетничке иницијативе, али константно трагање за новим шансама и иновацијама доводи до кризе лидерства (Burns, 2007, сс. 210-212). Запослени, инвестори и купци не разумеју шта је фокус пословног модела, а ресурси се због претераног расплињавања напора неефикасно користе. У *другој фази* раст је заснован на лидерској директиви, јер је предузетник приморан да подухвату обезбеди стратегијски правац. Ипак, због јаког интерног локуса контроле он има проблем са делегирањем ауторитета менаџменту. Тако он изазива кризу аутономије, која се мора окончати преносом ауторитета менаџмерима. У *трећој фази* управо делегирање ауторитета постаје основа за раст, али како време одмиче, јављају се проблеми контроле. Предузетници су познати по томе што их не интересује удубљивање у проблематику контролисања. У *четвртој фази* потребно је успоставити координацију менаџера и запослених, уз ефикасан систем контроле. До овог стадијума подухват престаје да има одлике предузетничког због процедура и политика које су се у претходним фазама намножиле. Предузетничка иницијатива посустаје, тако да се јавља проблем претеране бирократије, односно

тзв. “*црвене траке*”. Организације које су у почетку биле веома предузетничке и прогресивне, временом постају бирократске. Кроз сваку фазу развоја нова правила, процедуре и системи контроле се додају, чиме јој се смањује адаптивност и способност реаговања. Јачају снаге које теже да задрже *status quo*. Иновирању се приступа конзервативно, и спроводи се тек пошто се докаже да ће бити успешно. У критичним околностима, организација није способна да се прилагоди, ни да опстане. Једини начин да се ова криза превазиђе је улазак у пету фазу, засновну на сарадњи запослених и акцентовању мисије пословања, а не слепог поштовања правила. Да би се превазишла свака од наведених криза потребно је прилагођавање и прихватање промена, кроз промену лидерског стила, организационе структуре и културе.

Brazeal и Herbert (1998) су извршили класификацију организација према степену заступљености предузетничких активности. За те потребе оформили су скалу “*предузетничке архитектуре*” која обухвата (Бабић, 2006, сс. 55-56):

1. *Организације изложене предузетничким изазовима* – не прихватају лако нове производе и процесе, имају структуру која је није отворена за нове идеје и преузимање ризика;
2. *Повремено иновативне организације* – иако немају унутрашњу тенденцију ка предузетништву као интегралном делу организационе културе, када се суоче са изненадном радикалном иновацијом, прихватају је и имплементирају;
3. *Предузетнички оријентисане организације* – предузетништво је део културе. Ове организације не трагају за радикалним иновацијама, већ за профитабилним инкременталним побољшањима која захтевају мања иницијална улагања и слабију интеракцију организационих делова;
4. *Предузетничке организације* – предузетништво је интегрални део организационе културе. Организација је посвећена свим врстама иновација, инкременталним и радикалним идејама о унапређењима процеса, производа или технологија.

Подстицање предузетничких активности у организацији налаже флексибилни менаџерски стил, равну организациону структуру и високу мотивацију запослених. Предузетници су по природи индивиде које испољавају све снажнију потребу за контролом, па је тако DuTroit (1980) истакао да “они започињу нове послове јер имају проблем да се као уклопе са другим запосленима”. Ипак, имплементације предузетничких замисли нема без тимског духа и спремности на сарадњу.

2. Концепт корпоративног предузетништва

Корпоративно предузетништво (енгл. *corporate entrepreneurship*) представља оквир за омогућавање сталних промена и иновирање у организацијама, чиме се креира ефективни одговор на непрекидне конкурентске изазове. Алтернативни и мање популаран синоним *интрапредузетништво* (енгл. *intrapreneurship* – *интрапредузетништво*) сковао је американац Gifford Pinchot (1985). Оно се односи на предузетничке активности које задобијају организациону позорност и ресурсе са циљем креирања иновативних резултата. Термин *корпоративно предузетништво* је адекватнији од термина *интрапредузетништво*, јер указује да се суштински ради о предузетништву, али само је контекст различит. Циљ је достићи и одржати конкурентску предност подстицањем иновација на свим нивоима организације: корпоративном, пословном, функционалном, али и индивидуалном и нивоу пројектних тимова. Дух предузетништва треба да прожима организациону стратегију, структуру, културу, систем контроле, компензације и начине управљања људским ресурсима. Захваљујући предузетничким иницијативама, редефинише се визија предузећа, а суштинска филозофија постаје латентно незадовољство постојећим стањем и тражење бољих начина, путем креирања нових производа, пословних модела и тржишта.

Дуг је пут од традиционалне хијерархијске организације до тачке у којој предузетништво постане неодвојиви део пословања. Конзервативни приступ менаџменту којим је у први план истицана ефикасност, у новом конкурентском контексту више није довољан (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 19-20). Запослени са предузетничким предиспозицијама морају бити стимулирани, подржани и заштићени у својим иновативним напорима, а организације треба да креирају интерно окружење у коме је присутан стални осећај хитности, у коме се преиспитују важеће претпоставке, спроводе промене и иновира. Оне морају да постану флексибилније, креативније и толерантније, а неуспех је потребно прихватити као саставни део процеса учења.

2.1 Појам и суштина корпоративног предузетништва

Давне 1972. године Greiner је далековидо истакао да ће највећи изазов са којим ће се суочавати предузећа у будућности бити тзв. криза *“црвене траке”*, односно бирократизација, испољена кроз губитак предузетничког духа. То за последицу има све мању флексибилност и постепено доводи у питање способност за конкурентску борбу и сам опстанак предузећа. Питање је да ли је ова криза неизбежна, односно може ли се спречити?

Упркос предрасудама, многе успешне иновације, посебно оне које захтевају скупа улагања, потичу не из малих, већ из средњих и великих предузећа. Самостални предузетници који почињу од нуле и боре се са препрекама како би своју радикалну иновацију комерцијализовали су ретки. Бројне баријере које искрсавају се лакше превазилазе коришћењем обимних ресурса и искуства којима располажу већ постојећа предузећа. Инкременталне иновације су важне, оне одржавају приправност и привремено чувају тржишну позицију, али не представљају ослонац за будућност. Неопходне су иновације које ће довести до тржишног пробоја, а њиховој појави и остварењу стоје на путу бројна формална правила и процедуре. До касних осамдесетих је чак владало уверење да је скоро немогуће да се предузетничке активности одвијају у великим организацијама (Morse, 1986). Откриће персоналног компјутера је тако годинама третирано као проналазак играчке и игнорисано, што се касније испоставило као грешка која је, у то време тржишног лидера, компанију *IBM*, коштала лидерске позиције.

Разлике у терминологији коју истраживачи користе допринеле су креирању конфузије у подручју корпоративног предузетништва. Услед све већег препознавања значаја предузетничких активности у оквиру организација, у први план излазе несавршености и двосмислености актуелних дефиниција корпоративног предузетништва (Табела 2). Иако све већи број аутора спроводи истраживања у подручју корпоративног предузетништва, уочљив је недостатак конзистентности у начину на који се дефинишу различите активности. Изостанак појмовних разграничења отежава истраживачима да међусобно надграђују истраживања и достигнућа, а менаџерима да тестирају њихову примењивост у пракси. Пошто је подручје корпоративног предузетништва још увек релативно млада дисциплина, у фази формирања, потребно је овом проблему посветити пажњу. У покушају да се систематизује адекватна терминологија, може се најпре приметити да су дефиниције различите у погледу ширине и свеобухватности, што за резултат има извесна преклапања, па и контрадикторности. Предност заслужују шире постављене дефиниције, јер покривају шири спектар специфичних проблема који током истраживања искрсавају, што значи да су поузданије, свеобухватније и мање подложне застаревању. Оне су прихватљиве ширим круговима истраживача, боље одражавају рану фазу развоја дисциплине и пружају маневарски простор за теоријско и емпиријско размахивање (Sharma & Chrisman, 1999). Широка перспектива је корисна као полазиште, али се временом ипак поставља захтев за прецизнијим одредницама и недвосмисленом терминологијом (Metcalfе, 2006, с. 62).

Концепт корпоративног предузетништва је еволуирао у последње четири деценије, тако да су се и дефиниције временом мењале (Kuratko, 2010, сс. 129-137). Рани истраживачи током 70-их су се фокусирали на *тимове за нове подухвате* и како предузетништво у оквиру постојећих организација може бити развијано (Napan, 1976; Hill & Hlavacek, 1972; Peterson & Berger, 1972). Током 80-их, истраживачи су концептуализовали предузетничко понашање, постављајући захтев за *организационом приправношћу и неопходним ресурсима* са циљем развијања иновација које креирају вредност (Alterowitz, 1988; Kanter, 1985; Pinchott, 1985;

Burgelman, 1983a, 1984; Schollhammer, 1982). Корпоративно предузетништво је третирано као *процес организационе обнове* (Sathe, 1989). Касније, у време 90-их, фокус се усмерио на корпоративно предузетништво као *средство ревитализације и подизања способности предузећа да развија вештине иновирања* (Borch, Huse, & Senneseth, 1999; Merrifield, 1993; Zahra, 1991; Jennings & Young, 1990). У овом периоду, појавиле су се свеобухватније дефиниције корпоративног предузетништва (Zahra, 1991; Guth & Ginsberg, 1990). На почетку 21. века корпоративно предузетништво се третира као **средство успостављања трајне конкурентске предности, као основе за профитабилни раст** (Hornsby Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Moriss et al., 2008; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Табела 3. Термиолошке неуједначености у корпоративном предузетништву

ПОЈАМ	КРИТЕРИЈУМИ ЗА ДЕФИНИСАЊЕ
Предузетништво	<i>Организациона обнова, настанак или иновација, у оквиру или ван организације;</i>
Независно предузетништво	<i>Креирање организације:</i> <ul style="list-style-type: none"> • од стране појединаца који делују ван било које организације;
Корпоративно предузетништво	<i>Организациона обнова, настанак или иновација:</i> <ul style="list-style-type: none"> • иницирана од стране неког организационог ентитета;
Стратегијска обнова	<i>Организациона обнова која подразумева значајне стратегијске и/или структурне промене:</i> <ul style="list-style-type: none"> • иницирана од стране неког организационог ентитета; • одвија се у оквиру постојећег организационог домена;
Креирање корпоративних подухвата	<i>Креирање организације:</i> <ul style="list-style-type: none"> • иницирано од стране неког организационог ентитета; • третирано као креирање новог посла;
Иновирање	<i>Представљање нечега новог на тржишту:</i> <ul style="list-style-type: none"> • са потенцијалом трансформације конкурентског окружења и организације; • обично настаје у оквиру креирања корпоративних подухвата или стратегијске обнове;
Екстерни корпоративни подухвати	<i>Креирање организације:</i> <ul style="list-style-type: none"> • иницирано од стране неког организационог ентитета; • третирано као креирање новог посла; • лоцирано изван организационих граница;
Интерни корпоративни подухвати	<i>Креирање организације:</i> <ul style="list-style-type: none"> • иницирано од стране неког организационог ентитета; • третирано као креирање новог посла; • лоцирано у оквиру организационих граница;

Извор: Адаптирано према Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), с. 21.

Covin и Slevin (1991) су истакли да димензије *иновативност, склоност ризику и проактивност*, које је дефинисао Miller (1983), могу бити примењене како да нове независне подухвате, тако и на корпоративне предузетничке процесе. У новије време су Lumpkin и Dess (1996) приметили да нове подухвате могу предузимати како новооснована тако и постојећа предузећа. Док се појмови *предузетник* и *независно предузетништво* јасно односе на предузетничке напоре појединаца који се налазе ван организационог контекста, постоји много више конфузије када се користе термини да се опишу предузетничке активности у организацији. Најчешћи су: *корпоративно предузетништво* (Zahra, 1993a; Burgelman, 1983a), *корпоративни подухвати* (Biggadike, 1979), *интрапредузетништво* (Pinchot, 1985), *интерно корпоративно предузетништво* (Jones & Buttler, 1992), *интерно*

предузетништво (Vesper, 1984; Schollhammer, 1982), *стратегијска обнова* (Guth & Ginsberg, 1990) и *отпочињање подухвата* (енгл. *venturing*) (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993) (Sharma & Chrisman, 1999). Испитивањем различитих дефиниција може се уочити да различити аутори исти термин користе у различитим значењима, а некада се различити термини користе за исти феномен.

Можда је најсвеобухватнија дефиниција корпоративног предузетништва она коју су понудили Guth и Ginsberg (1990), да **“корпоративно предузетништво обухвата настанак нових послова у оквиру постојећег и трансформацију (или ревитализацију) организације кроз редефинисање кључних вредности”**. Многи истраживачи предузетнике третирају као појединце који креирају **и нове организације и нове комбинације**. Наведена дефиниција специфицира да корпоративно предузетништво подразумева задовољење једног услова, **или креирање нових организација или креирање нових комбинација**, што значи да је свеобухватнија. Дакле, могуће је да се неке активности у организационом контексту могу сматрати предузетничким, а ван њега не. Zahra (1991) је приметио да се *“корпоративно предузетништво може односити на формалне и неформалне активности, са циљем креирања новог посла у организацијама кроз иновације производа, процеса и развој тржишта. Ове активности се могу одвијати на корпоративном, дивизионом, функционалном или пројектном нивоу, зарад унапређења конкурентске позиције и финансијских перформанси.”* Листа дефиниција корпоративног предузетништва које се у литератури користе приказана је у Табели 3.

Vesper (1984) је сматрао да корпоративно предузетништво обухвата:

- *корпоративне подухвате* - креирање нове пословне јединице у предузећу;
- *стратегијску обнову* – имплементацију предузетничких напора кроз стратегијске или структурне промене;
- *иновације* - настанак нових идеја на различитим нивоима организације и лансирање иновације на тржиште.

Иако различите, ове три манифестације корпоративног предузетништва су повезане и не могу се анализирати изоловано. Интензитет повезаности условљен је циљевима предузетничке иницијативе, односно да ли је сврха лансирање нових производа или стратегијска ревитализација услед *“значајних промена у пословању, стратегији или конкурентској позицији”* (Narayanan, Yang, & Zahra, 2009, с. 59).

Covin и Miles (1999) су истакли да једино што је заједничко свим формама корпоративног предузетништва је иновација. У том контексту, Ireland, Covin и Kuratko (2009) су дефинисали корпоративно предузетништво као *“визијом вођену организациону активност намераване и континуиране предузетничке иницијативе која ревитализује организацију и обликује пословање путем препознавања и експлоатације предузетничких прилика”*.

Табела 4. Преглед дефиниција предузетничких активности у организацији

Аутор/година	ПРЕДЛОЖЕНА ДЕФИНИЦИЈА КОРПОРАТИВНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА
Burgelman (1983)	Корпоративно предузетништво је процес у коме се компанија ангажује на диверсификацији кроз интерни развој. Диверсификација захтева нову комбинацију ресурса да би се пословање проширило у неповезана или маргинално повезана подручја у односу на садашњи домен компетенција и повезаних прилика (с. 1349).
Chung & Gibbons (1997)	Корпоративно предузетништво је организациони процес трансформисања индивидуалних идеја у колективну акцију кроз управљање ризицима (с. 14).
Covin & Slevin (1991)	Корпоративно предузетништво подразумева ширење језгра компетентности организације и одговарајућег сета прилика кроз интерно генерисање нових комбинација ресурса (с. 7).
Guth & Ginsberg (1990)	Корпоративно предузетништво подразумева два типа феномена и процеса: (1) креирање новог посла у оквиру постојеће организације; и (2) трансформацију организације кроз обнову или преобликовање кључних вредности на којима је изграђена, тзв. стратегијско предузетништво (с. 5).
Jennings & Lumpkin (1989)	Корпоративно предузетништво се дефинише као степен у коме се развијају нови производи и/или тржишта. Организација је предузетничка ако има изнадпросечан број нових производа и/или тржишта (с. 489).
Schendel (1990)	Корпоративно предузетништво подразумева настанак новог у оквиру постојећег посла, и....трансформацију стагнирајућег пословања, са циљем ревитализације и обнове (с. 2).
Vesper (1984)	Корпоративно предузетништво подразумева иницијативу запослених у организацији да ураде нешто ново. Иновирање које покрећу запослени без налога, очекивања или дозволе виших нивоа менаџмента (с. 295).
Zahra (1993)	Корпоративно предузетништво је процес организационе обнове који има две различите, али повезане димензије: иновирање и подухвате, и стратегијско предузетништво (с. 321).
ИНТЕРНО КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО	
Jones & Buttler (1992)	Интерно корпоративно предузетништво се односи на предузетничко понашање у оквиру једног предузећа (с. 734).
Schollhammer (1982)	Интерно корпоративно предузетништво односи се на све формализоване предузетничке активности у оквиру постојеће организације. Формализоване интерне предузетничке активности су оне које задобијају организациону пажњу и ресурсе за спровођење иновативних корпоративних напора – развоја нових производа, унапређење производа, нове методе и процедуре (с. 211).
КОРПОРАТИВНИ ПОДУХВАТИ	
Biggadike (1979)	Корпоративни подухват се дефинише као пословни маркетинг производа или услуге које организација није претходно имала, што од ње захтева прибављање нове опреме, нових људи или новог знања (с. 104).
Block & MacMillan (1993)	Пројекат је корпоративни подухват када: (1) укључује активности које су нове за организацију, (2) је инициран или спроведен интерно, (3) укључује значајно виши ризик неуспеха или великог губитка у односу на основну делатност организације, (4) карактерише га и већа неизвесност, (5) њиме ће се, од неког тренутка, управљати одвојено, (6) предузима се са циљем повећања продаје, профита, продуктивности или квалитета (с. 14).
ПОДУХВАТИ, ИНТЕРНИ (КОРПОРАТИВНИ) ПОДУХВАТИ, НОВИ ПОСЛОВНИ ПОДУХВАТИ	
Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993)	Подухват може бити имплементиран кроз развој нових пословних напора у оквиру организационог контекста (с. 30).
Stopford & Baden-Fuller (1994)	Нови пословни подухват настаје када појединци и мали тимови креирају предузетничке групе у оквиру организације, способне да убеду друге да промене своје понашање, и тако утичу на креирање нових корпоративних ресурса (с. 522).
Block & MacMillan (1993)	Оснивање подухвата значи да ће компанија ући у нови посао ширењем операција на постојећим или новим тржиштима (с. 1715).
ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВО	
Nielson, Peters & Hisrich (1985)	Интрапредузетништво представља развој, у оквиру великих организација, релативно малих и независних јединица, дизајнираних да креирају, интерно тестирају, шире, унапређују и/или иновирају услуге, технологије или методе у оквиру организације (с. 181).
СТРАТЕГИЈСКА ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНА ОБНОВА	
Guth & Ginsberg (1990)	Стратегијска обнова подразумева креирање нове вредности кроз нову комбинацију ресурса (с. 6).
Zahra (1993, 1995, 1996)	Организациона обнова значи ревитализацију пословања кроз иновирање и промену конкурентског профила. То значи ревитализацију пословних активности променом домена пословања, конкурентског приступа, или и једним и другим. То такође значи изградњу или стицање нових капацитета, а затим њихово креативно коришћење да би се креирала нова вредност за акционаре (1995, с. 227; 1996, с. 1715).

Преовладава став да, у оквиру постојећих организација, корпоративно предузетништво обухвата три типа активности (Zahra, 1996; Guth & Ginsberg, 1990):

- **креирање новог посла у оквиру постојеће организације;**
- **трансформацију организације кроз обнову или преобликовање кључних вредности;**
- **иновирање.**

Прва се односи на **креирање корпоративних подухвата** (тј. интерне корпоративне подухвате, интрапредузетништво, односно интерно иновирање), а друга на **стратегијско предузетништво** (тј. стратегијску обнову (Guth & Ginsberg, 1990), стратегијску промену, ревитализацију и трансформацију (Schendel, 1990), стратегијско преусмеравање (Vesper, 1984), реорганизацију, редефиницију (Zahra, 1993a, 1993b), организациону обнову (Stopford & Baden-Fuller, 1994) итд.) (Kuratko, Audretsch, 2009) (Слика 1).

Креирање корпоративних подухвата односи се на интерне предузетничке активности које за резултат имају креирање новог посла у оквиру постојеће организације. Он може настати из иновирања производа, приступа тржишту, или обоје. Ове активности могу, али не морају водити креирању новог организационог дела, у структурном смислу (нпр. новог дивизиона). Подухвати се разврставају према томе у ком степену се налазе у домену постојеће организације. *Екстерни корпоративни подухвати* подразумевају настанак полуаутономних или аутономних организационих ентитета који су лоцирани ван граница организације, и могу имати форму заједничких улагања, *spin-off* подухвата, инвестиција фондова смелог капитала (енгл. *venture capital*) итд. *Интерни корпоративни подухвати* се односе на активности које резултирају креирањем организационих делова у оквиру организације, а разликују се у зависности од димензија које их детерминишу, а то су структурна аутономија, повезаност са постојећим пословним активностима, степен иновативности и природа подршке.

Стратегијско предузетништво подразумева корпоративне предузетничке напоре који резултирају значајним променама корпоративне или пословне стратегије, или структуре. Овим променама се мењају релације, у самој организацији или између организације и спољног окружења, а у највећем броју случајева подразумевају постојање неке врсте иновације. Активности обнове се одвијају интерно, на нивоу организације, и не третирају се као креирање новог посла.

Суштинска разлика између ова два приступа је да *креирање корпоративних подухвата* подразумева *креирање новог посла*, док се *стратегијско предузетништво* односи на *реконфигурацију постојећег*. Различите форме имплементације корпоративног предузетништва су детаљно анализиране у даљим разматрањима у дисертацији.

Слика 1. Хијерархија терминологије у корпоративном предузетништву



Извор: Адаптирано према Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), с. 20.

Zahra, Jennings и Kuratko (1999) су уочили да корпоративно предузетништво има пуно манифестација које се испољавају кроз комбинације:

- *природа предузетништва* – корпоративни подухвати, иновирање, проактивност;
- *извори предузетништва* – интерни или екстерни;
- *фокус предузетништва* – формални или неформални.

У покушају да обједини и систематизује мноштво приступа, Birkinshaw (2003) је идентификовао неколико праваца у литератури о корпоративном предузетништву (Burns, 2007, сс. 471-474):

- *Корпоративни подухвати* – односе се на потребу предузећа да формирају и управљају потпуно новим предузетничким послом одвојено од језгра компетенција и редовних пословних активности. Као што је објашњено, предузећима на располагању стоје две могућности, да инвестирају екстерно у мала стратегијски значајна предузећа или да интерно успоставе нов организациони део (Chesbrough, 2002). Стратегијско репозиционирање се краткорочно најлакше постиже преузимањем малих иновативних предузећа, тако да ову стратегију користе *Apple, IBM, General Electric, Xerox* итд.

- *Интрапредузетништво* – запослени се појединачно охрабрују да се предузетнички понашају на радном месту. У већим предузећима они обично окупљају тимове са којима заједничким напорима превазилазе тешкоће и спроводе идеју. Предузетници су растрзани, јер креирају предузетнички подухват са иновативном културом, али су истовремено приморани да комуницирају у интерном окружењу организације, које је знатно ригидније.
- *Предузетничка трансформација* – односи се на потребу непрекидног прилагођавања организационе структуре и културе са циљем подстицања индивидуалне иницијативе (Ghosal & Bartlet, 1997; Peters & Waterman, 1982). Индивидуално предузетничко понашање запослених је условљено лидерством, стратегијом, структуром и културом организације, такозваном “предузетничком архитектуром” (Burns, 2005).

Основе корпоративног предузетништва у пракси је поставила компанија *3M Corporation*. Менаџери ове компаније су први уочили да вишкови организационих ресурса могу бити стављени на располагање инжењерима и истраживачима, као и могућност да до 15% радног времена раде на развијању сопствених пројеката. Резултат ових активности је преко 60 000 производа у производном програму, од канцеларијског материјала, преко медицинске опреме, саобраћајне сигнализације, до магнетних трака и електричне опреме. Најпознатији производ, *Post-It* стикери јаких боја, данас су неизоставни део канцеларијског материјала. Менаџмент компаније примењује “правило 25%”, које подразумева да четвртина прихода мора бити остварена продајом нових производа. За више од сто година постојања, изграђена је култура непрекидног иновирања и успешне праксе корпоративног предузетништва.

Корпоративно предузетништво као пракса је иницирано у предузећима из читавог низа разлога, као што су: профитабилност (Vozikis, Bruton, Prasad, & Merikas, 1999; Zahra, 1993a), стратегијска обнова (Guth & Ginsberg, 1990), иновативност (Baden-Fuller, 1995), стицање знања како развити будуће изворе прихода (McGrath, Venkataraman, & MacMillan, 1994), међународни успех (Birkinshaw, 1997) и ефективна конфигурација ресурса (Borch et al., 1999, Covin & Miles, 1999). Без обзира на мотив, корпоративно предузетништво се данас налази у фокусу бројних истраживача (Narayanan et al., 2009; Morris et al., 2008).

Истраживачи су нагласили да упркос позитивним ефектима, остају недоречености везане за природу концепта корпоративног предузетништва (Hornsby et al., 2009; Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney, & Lane, 2003), те је зато потребно даље проучавање његове хетерогене природе и димензија (Phan, Wright, Ucbasaran, & Tan, 2010). Истраживачке напоре треба да буду усмерени како на теоријско, тако и емпиријско разјашњавање предуслова предузетничког понашања запослених и утицаја корпоративног предузетништва на организационе перформансе компанија.

2.2 Специфична природа корпоративног предузетништва

Предузетништво је динамични процес креирања промена, који захтева посвећеност имплементацији нових идеја и креативних решења. Његови кључни аспекти односе се на спремност преузимања калкулисаног ризика, осмишљавања визије, креирања ефективног тима, управљања неопходним ресурсима и искоришћења шансе тамо где други виде хаос, контрадикторности и конфузију (Kuratko, 2009). Peter Drucker (1985) је сматрао да је потребно уложити посебан напор да би постојећи посао постао предузетнички и иновативан. Механизми који су у том погледу од посебне помоћи односе се на омогућавање приступа ресурсима потребним за имплементацију идеје (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 280-281).

Последњих година концепт корпоративног предузетништва задобио је значајну пажњу. У глобалној економији, коју одликује хипер-конкуренција корпоративно предузетништво је препознато као *ефикасан начин подизања организационих перформанси* (Morris et al., 2008; Garvin & Levesque, 2006). Корпоративно предузетништво има значајан потенцијал као *стратегија раста* (Antoncic & Hisrich, 2001; Zahra et al., 1999). Dess, Lumpkin и McGee (1999) су уочили да *“буквално све организације – новосноване, велике, алијансе – теже експлоатацији производних и тржишних прилика кроз иновативно и проактивно понашање”*. Barringer и Bluedorn (1999) су истакли да у контексту динамичности и комплексности окружења *“...предузетнички ставови и понашање су неопходни да би предузећа свих величина просперирала и напредовала”*.

Најпознатији приступ подстицању предузетништва у организацији је креирање посебног организационог дела задуженог за *истраживачко-развојне активности*. Овај организациони део може имати различите називе, али суштина активности се своди на техничка побољшања и перформансе. Многа предузећа имају запослене који су технички квалификовани да развијају постојеће и нове производе. У сваком тренутку се паралелно одвија неколико различитих пројеката. Они су претежно уско повезани са тренутним стратегијским правцем организације и могу подразумевати инкрементална, али и радикална унапређења. Суштински, задатак овог организационог дела је да дизајнира нове производе, тако да се запослени у остатку организације обично сматрају ослобођеним дужности да иновирају.

Други приступ подразумева креирање *ad hoc предузетничких тимова*. Виши менаџмент уочава пословну шансу или сматра да је неопходно хитно одговорити на конкурентску претњу, и као одговор формира тим запослених, задужених да осмисле иновацију и имплементирају је, независно од редовних пословних активности у предузећу. Чланови тима обично долазе из различитих деловима организације, а неки су придружени из екстерног окружења. Тим обично поседује флексибилност и ослобођен је устаљених процедура и стандарда који важе за остатак организације. Он добија обимне ресурсе, али и дефинисан рок за завршетак пројекта. Овакви тимови су добро решење када имају испред себе

специфичан задатак, али не могу бити начин за трајно одржавање корпоративних предузетничких напора.

Многа предузећа су отишла корак даље и успоставила посебни организациони део, најчешће *дивизион за нове подухвате*. Дивизион је једна врста инкубатора за “узгајање и неговање” нових идеја и има за циљ креирање радикалних иновација и потпуно нових тржишта. Он је намерно одвојен од других организационих делова под претпоставком да ће традиционална уверења и вредности на којима организација почива, укључујући ставове о купцима, производима, трошковима, технологији, дистрибуцији и конкурентима, у њему бити доведена у питање, и редефинисана или напуштена. Иновације представљају одраз онога што су организациони капацитети, а основна идеја је да се предузеће преусмери у новом стратегијском правцу. Нове прилике морају имати значајан потенцијал, да би уопште биле узете у разматрање, тако да је највећи изазов како концепирати иновативне пројекте које ће бити прихваћени од стране остатка организације. Организациони делови који нису учествовали у развоју нове идеје, углавном показују отпор ка њеној имплементацији.

Предузетничка иницијатива може потећи од било које особе, са било ког организационог нивоа. Запослени који препознају прилике, развијају иновативне концепте и покушавају да убеди више нивое менаџмента да их имплементирају зову се побуђивачи, односно *иницијатори иновација*. Они трагају за менторима и спозорима својих активности. Траже и позајмљују ресурсе, ослањају се на неформалне социјалне контакте, противуслуге, самостално и у тишини раде на развоју свог концепта, пре него што затраже формално одобрење и подршку. Некада бивају одбијени, што схватају као знак да је потребно да редефинишу идеју до стадијума који ће постати прихватљив за менаџмент, а затим покушавају поново.

Нека предузећа постају предузетничка тако што спроводе *аквизицију*, односно преузимање другог предузећа. Суштина је у постојању стратегијског уклапања, односно да је аквизиција повезана са језгром компетенција, у погледу вештина, технологија и купаца, тако да она јача и подржава стратегијску оријентацију предузећа. Све је чешћа ситуација у којој се не преузимају цела предузећа, већ се купује њихова интелектуална својина, чиме се фактички спроводи увожење, тј. *outsourcing* иновација. Ово је прихватљива солуција за многа предузећа, имајући у виду да су потребни значајни ресурси и капацитети да би се развијале иновације у сопственој режији, а осим тога, значајно се штеди време. Рапидне технолошке промене и проблеми са паралелним иновативним пројектима, предузећа доводе у позицију да се ослањају једна на друга. Она имају могућност да купе право на иновацију другог предузећа или ангажују друго предузеће да даље развија њихову иновацију, али без уступања права власништва.

Коначно, у подстицању корпоративног предузетништва могуће је применити и тзв. *хибридне приступе*. Организације експериментишу у покушају да подстакну иновативност и ојачају конкурентску позицију. То значи да је претходно поменуте приступе могуће прилагођавати и имплементирати према потребама. У зависности од начина на који се менаџмент определи да подстиче корпоративно предузетништво, исходи предузетничких активности се могу предвидети. Тако ће традиционални истраживачко-развојни приступ за резултат имати снажну технолошку оријентацију и пројекте који у први план истичу технолошке перформансе производа, што тржиште некада не препознаје као значајно у комерцијалном смислу. Степен иновативности такође зависи од приступа, те тако радикалне иновације најчешће произилазе као резултат рада дивизиона за иновирање и истраживачко-развојне јединице. Брзина иновирања се такође разликује, тако да су у том погледу најефикаснији индивидуални иницијатори иновација и *outsourcing* приступ. Могуће је истовремено примењивати више различитих начина подстицања предузетничких активности, посебно у великим предузећима.

Иновативни тимови и потенцијал који они имају за креирање иновативних резултата и високих перформанси су препознати, посебно када се ради о радикалним иновацијама, које често потпуно трансформишу пословање организације. Креирање аутономних тимова постаје све популарнија стратегија подстицања предузетничких активности. Дифузија предузетничких напора је присутна, што значи да се експериментисање одвија истовремено у различитим деловима организације, чиме се постојеће знање акумулира и надграђује. Тако Reich говори о *колективном предузетништву* (Kuratko, 2009, сс. 69-70), истичући да се индивидуалне вештине интегришу у групне, тако да се заједнички капацитет иновирања синергетски повећава. Временом, тим пролази кроз различите изазове, а чланови уче једни од других. Свако непрекидно мотри и доприноси малим унапређењима, који олакшавају еволуцију укупних иновативних напора. Резултат збира малих унапређења покреће целу организацију напред. На тај начин иновативни тимови омогућавају коришћење индивидуалних талената, уз истовремено истицање значаја тимског рада. Тим обично чине два или више запослених који покрећу нови пројекат, који може бити одвојено структуриран у односу на остале делове предузећа и редовне пословне активности. Уколико се иновација докаже као успешна, она ће добити место које јој припада и бити интегрисана у организацију. Различити модалитети имплементације корпоративног предузетништва ће бити детаљно анализирани у наставку разматрања у оквиру посебног дела дисертације.

У покушају да се боље разјасни концепт корпоративног предузетништва, у односу на независно предузетништво, корисно је размотрити основне димензије које га описују (Maes, 2003). Иако се у литератури појам “димензије” схвата на различите начине, некада се чак меша са организационим формама корпоративног предузетништва, корисно је извршити њихову анализу. Оне се могу схватити и као различите перспективе из којих је могуће сагледати феномен корпоративног предузетништва.

Најшире прихваћена димензија по којој су класификоване предузетничке активности у организацији је *садржај*. Садржај се односи на начин креирања нове вредности кроз процес корпоративног предузетништва. У том смислу, направљена је дистинкција између креирања новог пословног подухвата у организацији и организационе трансформације кроз стратегијску обнову (Dess, Lumpkin, & McGee, 1999). Другу класификацију на корпоративне подухвате, стратегијску обнову и иновације дао је Vesper (1984). Zahra (1996), Guth и Ginsberg (1990) су идентификовали следеће форме корпоративног предузетништва: креирање новог посла у организацији, организациону трансформацију и иновирање. Covin и Miles (1999) су разврстали: стратегијска обнова, одржива регенерација, редефинисање пословног домена, организациона ревитализација и реструктурирање пословног модела. Наведени аутори, као и многи други, су облике корпоративног предузетништва разликовали према томе шта је њихово суштинско одређење у процесу креирања нове вредности.

Друга димензија је *формализација*, јер активности корпоративног предузетништва могу бити формалне или неформалне (Zahra, 1991). Ова димензија се често описује и као извориште корпоративног предузетништва. Формалне активности су обично развијене на трагу постојеће организационе мисије и циљева, док неформалне иницирају појединци и групе у тежњи за остварењем сопствених сфера интересовања (Zahra et al., 1999). Неке од ових активности се препознају као перспективне и имплементирају на нивоу организације. Ова димензија се директно ослања дистинкцију између аутономних и формалних стратегијских активности (Burgelman, 1983a).

Следећа димензија је *локус* корпоративног предузетништва. Он раздваја интерне и екстерне предузетничке активности у организацији. Интерне се одвијају у оквиру организационих граница, док екстерне прелазе ове границе. Локус се, по правилу, односи на место на коме се налази корпоративни предузетник, а не новог подухвата, иако су неки аутори овакав став довели у питање (Miles & Covin, 2002; Sharma & Chrisman, 1999; Zahra, 1991). Екстерни подухвати се могу даље класификовати на националне и интернационалне, при чему се подухват сматра националним ако је основан у истој држави у којој се налази седиште матичне компаније.

Финансијско посредовање је такође релевантна димензија корпоративног предузетништва, посебно када се говори о креирању нових подухвата (Miles & Covin, 2002). У том погледу је могуће разликовати директне активности, када је механизам инвестирања у предузетничке активности у самој организацији, и индиректне, када организација инвестира у независни фонд који представља посредника између организације и новог подухвата.

Наведене димензије указују да се оно може имари различите манифестације у пракси, које ће детаљно бити анализирани у даљим разматрањима. Оне доприносе разумевању комплексности концепта корпоративног предузетништва, осветљавају га из различитих углова и налазе се у међусобној интеракцији.

Да би се у организацији успоставио предузетнички начин размишљања, неопходно је да запослени осете слободу и подршку у развоју иновативних идеја. Свако предузеће мора да развије сопствену филозофију иновирања, а предуслов за то је преиспитивање и редефинисање стила менаџмента. Менаџмент је одговоран за постављање експлицитних и достижних циљева иновирања, као и за креирање система позитивног појачавања кроз одговарајуће подстицаје и повратну спрегу, којима се запослени охрабрују да реализују своје идеје. Потребно је промовисати принцип индивидуалне одговорности, поверења и третирања неуспеха као пролазне потешкоће и средства учења на грешкама, у атмосфери ослобођеној страха од кажњавања. Ово може бити проблем, јер менаџмент често не верује да профитабилне идеје могу бити развијене унутар организације. Нису довољно спремни да спроведу политике којима ће системски бити подржана предузетничка иницијатива, као неструктурирана и ризична активност. Проблеми леже у превазиђеној организационој култури, као и у чињеници да радити старе ствари ефикасније не може бити одговор на нове изазове. Потребно је развити нову културу, засновану на новим вредностима, а организациону структуру учинити флексибилнијом, што је много лакше рећи него урадити. Оно што менаџмент може да учини са циљем да репрограмира начин размишљања запослених и створи предузетнички амбијент односи се на широк сет акција које обухватају идентификовање потенцијалних иноватора, спонзорство и подршку иновативним пројектима, подстицање експериментисања и промовисање сарадње између запослених. Развој предузетничког размишљања и понашања води развоју нових производа и процеса, што омогућава организацији да се развија и расте, кроз културу промовисања постигнућа креира радну снагу оспособљену и приправну за конкурентско надметање.

2.3 Однос корпоративног и независног предузетништва

Успешно спровођење иновативних активности у организацији захтева од менаџмента разумевање специфичне природе корпоративног предузетништва. Предузетништво се пречесто повезује са митом о предузетнику хероју, који упркос свим баријерама, креира успешно предузеће и постаје славан, чему су значајно допринели медији и друштвене мреже. Оваква перцепција постаје спорна када се анализирају предузетничке активности у великим предузећима. Питање је да ли менаџмент жели да међу запосленима има преамбициозне и незауостављиве појединце, склоне високом ризику? Осим тога, да ли они заиста оснивају нешто потпуно ново, ако теже да искористе постојеће ресурсе и већ изграђену тржишну позицију предузећа? Ова питања стварају недоумице у погледу природе концепта корпоративног предузетништва, као и дилему да ли је предузетништво у предузећу уопште могуће. Да би се дао бар делимични одговор на ова питања потребно је размотрити сличности и разлике између корпоративног и независног предузетништва (Morris et al., 2008, сс. 33-39).

Анализом разних дефиниција, може се закључити да постоји начелно слагање да је предузетништво процес креирања вредности путем јединственог комбиновања расположивих ресурса са циљем искоришћења идентификованих тржишних прилика. Нигде се као изричит услов не наводи формирање новог предузећа. Разлог за то је што се предузетнички процес одвија у различитим контекстима, предузећима свих величина, непрофитним организацијама, јавном сектору итд. Природа предузетничког процеса је таква да се његове фазе односе како на оснивање новог предузећа, тако и на креирање пословног подухвата у оквиру предузећа. У оба случаја, потребно је идентификовати прилику, развити иновацију, дефинисати циљно тржиште, користити ресурсе и остварити резултате. Сва предузећа одликује мање или веће присуство предузетничког духа, без обзира на величину или делатност. Нека предузећа предњаче у иновативности и на њој базирају своју конкурентску позицију.

Постоје *сличности* између независног и корпоративног предузетништва. Њихово разумевање је важно јер корпоративно предузетништво није једнократни лек за проблеме у пословању, већ средство систематског трагања за изворима конкурентске предности, која лежи у суштини управљања свим предузећима. Потребно је да сви, и предузетник и менаџмент разумеју феномен предузетништва, што значи и ризике које носи, као што су могућност неуспеха, финансијских губитака и емотивних патњи. Ипак, зостанак предузетничке иницијативе води урушавању тржишне позиције и пропадању, само је питање темпа којим ће се тај процес одвијати. Често се негативни аспекти и потенцијали ризици пренебрегавају, тако да искрсавају као непријатно изненађење. Креирање новог пословног подухвата треба третирати као да се ради о оснивању новог предузећа, јер то налаже опрезнији приступ, а изазови су слични. Најзначајније сличности између корпоративног и независног предузетништва су што оба концепта:

- *подразумевају идентификовање пословне прилике;*
- *значе креирање јединственог пословног концепта који подразумева нови производ, услугу, процес или пословни модел;*
- *покрећу појединци који у сарадњи са тимом имплементирају идеје;*
- *захтевају способност балансирања визије и менаџерских способности, ентузијазма и прагматизма, проактивности и стрпљења;*
- *подразумевају креирање концепта чији се недостаци временом отклањају;*
- *налажу постојање временског оквира у коме се прилика може искористити;*
- *подразумевају креирање нове вредности и одговорности према купцу;*
- *значе да се предузетници суочавају са препрекама и отпором, што истиче у први план истрајност и способност креирања иновативних решења;*
- *одликује ризик и неопходност дефинисања стратегија управљања ризиком;*
- *налажу иновативно располагање оскудним ресурсима;*
- *захтевају систематско суочавање са неизвесношћу;*
- *подразумевају дефинисање излазних стратегија.*

Истовремено, постоје извесне *дистинктивне специфичности* које одликују корпоративно у односу на независно предузетништво (Табела 4). Корпоративни предузетници се значајно разликују у погледу мотива, вредности, динамичности, поузданости, склоности ризику, вештинама и стилевима комуницирања. За разлику од независних предузетника, корпоративним предузетницима профит није превасходан мотив, већ креирање нечег новог и пружање аутентичног доприноса успеху предузећа. Они се идентификују са организацијом, иако их бирократска правила фрустрирају, разумеју значај политичких процеса, иако учествују мањкавости система.

Табела 5. Кључне разлике између независног и корпоративног предузетништва

НЕЗАВИСНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО	КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Предузетник поседује концепт, тј. иновативну идеју</i> • <i>Предузетник поседује предузеће или његов део</i> • <i>Потенцијалне награде за предузетника су теоријски неограничене</i> • <i>Један погрешан потез може угрозити судбину предузећа</i> • <i>Флексибилност у мењању стратегијског правца и експериментисању</i> • <i>Предузетник преузима ризик</i> • <i>Осетљивост на спољне утицаје</i> • <i>Независност предузетника, иако он обично има подршку снажног тима</i> • <i>Брзина одлучивања</i> • <i>Изражена лимитираност ресурса</i> • <i>Велика неизвесност</i> • <i>Непостојање резервне опције</i> • <i>Мањак адекватних саветника</i> • <i>Ограничен капацитет и опсег производње</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Предузеће преузима све ризике, осим оног везаног за каријеру • Предузеће је власник концепта и интелектуалних права • Предузетник често не поседује акције предузећа или поседује мали проценат • Јасна су ограничења у погледу потенцијалних финансијских награда за предузетника • Више простора за грешке, предузеће може да апсорбује неуспех • Мања изложеност спољним утицајима • Међузависност предузетника са другим запосленима, јер мора да дели заслуге са другима • Правила, процедуре и бирократија ограничавају маневарски простор предузетнику • Дугачке процедуре за одобравање пројеката • Сигурност посла • Постојање пакета повластица • Широка мрежа потенцијалне подршке • Потенцијал остварења економије обима • Могућност располагања, али не и поседовања, неопходних ресурса

Извор: Morris, M.H., Kuratko, D. F., & Covin, J.G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*, Thomson South-Western, Mason, USA, c. 36.

Предузетништво се често концептуализује у контексту ризика и приноса, али иако су типови ризика код свих предузетничких подухвата слични, оно што се разликује је ко тај ризик преузима. Потребно је идентификовати ризична подручја и дефинисати стратегије управљања ризиком, јер је то критични фактор успеха. Ризик мора бити уклопљен у општи портфолио ризика предузећа, јер само тада постаје политички прихватљив. Код независних предузећа то је предузетник који га оснива. Са једне стране је опасност финансијског, професионалног и личног губитка, али са друге теоријска могућност неограничених приноса као награде за успех, у виду зараде, профита, дивиденди, накнада за продате лиценце, капиталне добитке итд.

Имајући у виду да корпоративни предузетници започињу подухват у организацији, а не самостално, лако би било извести закључак да они имају аверзију ка ризику.

То није случај, јер се ризик дели, али највећи део ризика преузима предузеће, улажући значајне ресурсе и време. Ретка су предузећа која су до те мере резистентна на ризик да прибегавају отпуштању запослених који иновирају, али они често наиђу на такве интерне препреке да се у неком тренутку одлуче да напусте предузеће. Запослени који се одлучи да покрене нову идеју уместо да обавља редовне пословне активности, посебно када се ради о радикалној иновацији, не само да наилази на велики отпор, већ ризикује сопствену каријеру, напредовање, некада и радно место. Са друге стране, могуће користи за корпоративног предузетника су лимитиране, већину позитивних ефеката ужива компанија. Он углавном не поседује власничко учешће у предузећу, тако да је оно чему се може надати повишица, бонус, удео у акцијама и унапређење.

Независни предузетници су власници пословног концепта и интелектуалне својине над њим, лично се идентификују и поносе својим успешним предузећем. Корпоративни предузетник не поседује идеју, већ организација. Он осећа задовољство постигнутим, али мора бити свестан да ће идеја бити модификована и без његове сагласности, а да ће заслуге за унапређења припасти и неким другим људима, не само њему. То значи да он не само да не полаже право власништва у легалном смислу, већ и психолошки често осећа да се његове заслуге потцењују и подривају.

Независни предузетник мора бити спреман на године неизвесности пре него што се подухват стабилизује, тако да је радно место, како његово, тако и његових запослених, стално на ветрометини. Корпоративни предузетник зна да је његово радно место релативно сигурно, да може рачунати на стабилну зараду, осигурање и друге повезане користи, чак и у случају да са подухватом ствари крену непланираним током. Потреба за сигурношћу је један од одлучујућих фактора у корист корпоративног предузетништва. Новооснована предузећа трпе значајне ризике, који могу значити отказ од стране добављача, регулаторне промене, проблеме са наплатом потраживања, макроекономске потешкоће итд. Без обзира колико је предузеће од почетка успешно и остварује жељени ниво продаје, један погрешан корак, у виду неликвидности, пребрзе експанзије, превеликог задуживања, може избацити предузетника из посла. Корпоративни предузетник је такође изложен ризицима, али у мањем степену. Преговарачка снага предузећа је много већа него снага појединца, јер оно има већу слободу да се преоријентише нпр. на другог добављача и маневарски простор за деловање. Финансијска стабилност предузећа, развијена инфраструктура, продаја, логистика, истраживање и развој, као и разрађене линије производа доприносе већој сигурности предузетника, дајући му више времена и капацитета да се прилагоди непланираним догађајима.

Док су екстерне претње посебно карактеристичне за независног предузетника, корпоративни предузетник се суочава са много значајнијим интерним тешкоћама. Као запослени у предузећу, он не ужива исти степен самосталности као независни предузетник. Напротив, вероватноћа његове успешности је директно условљена способношћу да обезбеди подршку различитих менаџера, неопходне ресурсе и

кооперацију кроз алијансе и коалиције. Предузетнички пројекат може бити прекинут, скрајнут или одложен на неодређено време, зарад другог пројекта који више обећава. Не само да предузетник има мањи степен контроле, већ је и много више завистан од других људи. У случају остварења успеха са новим подухватом, није извесно у ком степену ће и да ли он добити признање, али је извесно да ће, више или мање оправдано, заслуге припасти и многим другим колегама. У случају неуспеха, сам ће сносити највећи део кривице.

Интерно окружење има величину и обим операција којима је неопходан софистицирани административни и контролни систем. Ово даље имплицира изванредан ниво бирократије и процедура за одобравање нових пројеката, које одликује спорост и инерција. Независни предузетник је флексибилнији, лакше и брже прилагођава стратегијски правац. Он се суочава са озбиљним потешкоћама у прибављању ресурса, што га често приморава да прилагођава иницијалну пословну идеју и стратегијски правац. Брзина раста предузећа је условљена овим ограничењем, као и способност конкурентског надметања са потенцијалним новим конкурентима. Корпоративни предузетник се налази у другачијој позицији јер, иако не поседује лично све ресурсе, они му стоје на располагању. Најважнији се односе на финансије, истраживање и развој, капацитете за дизајнирање и производњу прототипа, снагу брэнда и репутације, успостављене канале дистрибуције, базе података, услуге службе за маркетинг и успостављену базу купаца. Предузетников основни задатак да осмисли креативан начин њихове употребе.

Уколико се нови подухват покаже успешним у оквирима мултинационалне корпорације, иновација може бити глобално дистрибуирана у рекордном року. Нови процес може бити имплементиран у организацији и извршити утицај на начин на који хиљаде запослених раде. Независном предузетнику могу бити потребне године да оствари овај ниво глобалних операција. Другим речима, корпоративни предузетник неупоредиво брже може остварити економију обима и варијетета.

Ресурс који се често узима здраво за готово, а врло је значајан, су ментори и саветници, тј. људи са којима предузетник може да поразговара о својим стрепњама и недоумицама у вези са начином пословања. Предузетници имају тенденцију да развијају неку врсту параноје, у којој осећају отпор да са било ким разговарају о својој идеји, у страху да не буде украдена. Корпоративни предузетници углавном немају тај проблем, они су искусни, познају колеге експерте са којима могу са преиспитају и тестирају идеју, као и да направе неопходне модификације. Интерна мрежа експерата је непроцењив ресурс и извор разноврсних гледишта о томе како ефективно креирати и водити нови пословни концепт у оквиру организације (Morris et al., 2008, сс. 33-39).

Посебну пажњу у разматрању фактора корпоративног предузетништва заслужује организациона политика. Организација је скуп људи који у њој раде, који имају различите потребе, интересе, вредности и способности. То значи да су предузећа политички ентитети, односно коришћење политичких утицаја и веза постаје инструмент за остваривање успеха или неуспеха предузетничких иницијатива.

Неопходност коришћења социјалне интелигенције и политичких вештина је повезана са неколико изазова са којима се суочава предузетник, а односе се на успостављање кредибилности и легитимитета концепта и предузетничког тима, прибављање ресурса и превазилажење отпора и инерције (Block & Macmillan, 1993). Предузетник обично не само да не поседује значајну моћ у организацији, већ и на сам помен иновација значајан део запослених показује скепсу и дефетизам. Он је приморан да успостави кредибилитет и запосленима понуди разлог да верују у нову идеју. Постоји такоређи неограничен дијапазон политичких тактика које стоје на располагању корпоративном предузетнику. Један од могућих начина да се ово изведе је кроз изградњу утицајне мреже социјалних контаката, обезбеђење помоћи виших менаџера, дељењем заслуга и информација са утицајним појединцима, демонстрирањем експертских знања и спремности да се чине услуге у замену за подршку. Највећи изазов је превазилажење инерције, јер људи начелно не воле да им се ремете устаљене рутине, јер или не виде потребу за тим или се осећају угрожено. Отпор је резултат страха од губитка стечених позиција, ресурса и недовољне вере у сопствену способност прилагођавања променама.

Корпоративни контекст подразумева низ притисака које је потребно балансирати, а један од најстреснијих је време. Предузетници имају сопствене покретачке механизме, временске оквири и задате пролазне циљеве. Ипак, њихов распоред активности и могућност остваривања мерљивих перформанси ретко кореспондира са месечним, кварталним и полугодишњим циклусима организације. За разлику од независних предузетника који су самостални у одлучивању, корпоративни имају надређене које морају да извештавају, али и благовремено информишу остале утицајне менаџере и менторе чија подршка им је потребна. У том контексту задати временски оквири служе као подсетник и стални параметар пролазних времена за остваривање појединих фаза развоја пројекта, који истичу хитност и сталну тензију, јер стрпљење менаџмента и расположивост ресурса има своје границе.

Навести запослене са предузетничким предиспозицијама да иновирају, али да ипак не оду из предузећа је тежак задатак за менаџмент. На питање *“зашто не дате отказ и оснујете сопствено предузеће?”*, одговори варирају, али најчешћа су три (Morris et al., 2008, сс. 40-43):

- *Зато што у предузећу постоје ресурси којима могу да располажем;*
- *У случају успеха за кратко време се остварује економија обима и варијетета;*
- *Креирам нешто ново, али и даље уживам сигурност радног места.*

На питање *“зашто би напустили предузеће”* веома се високо рангирају бирократске препреке и организациона политика. Дакле, потребно је улагати у развој запослених, јер ако запослени осете да им организација није посвећена, ни они неће бити лојални њој. Менаџмент мора да се посвети инвестирању и развоју кадрова, јер одатле потиче креирање вредности за запослене, а последично ће задовољни купци и мотивисани запослени креирати богатство за акционаре.

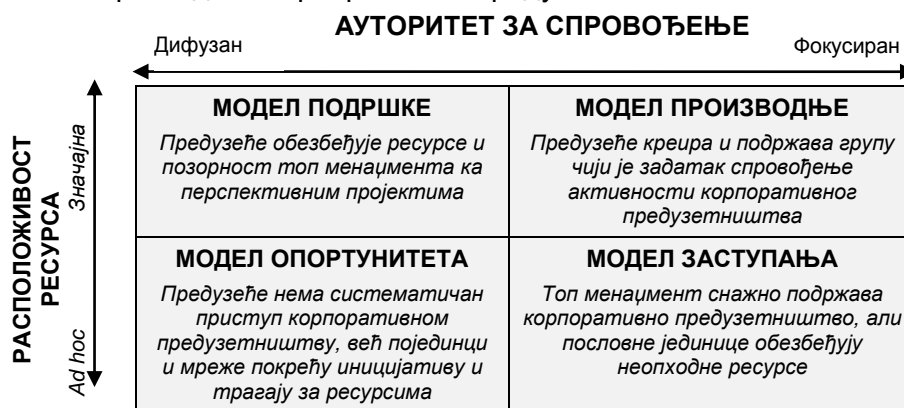
3. Приступ и анализи корпоративног предузетништва

Корпоративно предузетништво је процес којим се у организацији иницира, покреће и управља новим пословним подухватом, који одступа од језгра компетенција организације, али користи њене ресурсе, тржишну позицију, капацитете и друге потенцијале. Предузетничке организације трагају за најефикаснијим начинима подстицања креативности и иновативности запослених. Корпоративно предузетништво се одвија на свим нивоима организације, кроз примену различитих приступа, односно модела корпоративног предузетништва.

3.1 Модел корпоративног предузетништва

Успешан приступ корпоративном предузетништву код једне организације, не мора имати исти резултат и код друге. Могуће је идентификовати две димензије, које контролише менаџмент, према којима се може идентификовати како компанија приступа процесу корпоративног предузетништва. Прва се односи на *организациону надлежност*, односно “власништва” над пословном идејом. Одговорност за развој идеје може бити делегирана на појединца или тим, али и дисперзирана кроз целу организацију. Друга димензија одухвата *расположивост ресурса*, односно питање да ли у организацији постоји дефинисан фонд за корпоративно предузетништво, или се, насупрот томе, нове идеје финансирају на *ad hoc* принципу. Укрштањем ове две димензије конструисана је матрица четири доминантна модела подстицања корпоративног предузетништва у организацији (Слика 2) (Wolcott & Lippitz, 2007).

Слика 2. Четири модела корпоративног предузетништва



Извор: Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, 49(1), с. 77.

Модел опортунитета – све организације се понашају опортунистички. Корпоративни предузетници као индивиде покрећу личну иницијативу и улажу напоре, упркос свим препрекама и закону вероватноће, креирају нови подухват превазилазећи интерна организациона ограничења. Овај модел је примењив у организационој култури коју одликује отвореност према експериментисању, разноврсне социјалне мреже неспутане формалном хијерархијом и јачање индивидуалне креативности запослених (*Vaibmu Ltd. Workshop document, 2010*). Нове идеје ће постати нови посао само ако буду прихваћене од стране менаџмента и анализирани на транспарентан начин. Без овакве подршке, нова идеја ће пропасти због организационих баријера или недовољног финансирања. Ипак, овај приступ је непоуздан, јер кад се креира свест о неопходности значајнијег раста, менаџменту постаје јасно да је овакав дифузан и *ad hoc* приступ недовољан. Многе организације започињу корпоративне предузетничке активности од овог, али се временом померају дуж обе приказане димензије ка другим моделима корпоративног предузетништва.

У оквиру модела опортунитета, корпоративно предузетништво настаје на бази индивидуалних напора појединаца, који нову идеју имплементирају обично упркос организацији, тако да је оно резултат *ad hoc* напора. Преостала три модела налажу много више структурираног напора и различитих приступа управљању, што се може уочити у Табели 6.

Табела 6. Три систематска приступа корпоративном предузетништву

	МОДЕЛ ПОДРШКЕ	МОДЕЛ ЗАСТУПАЊА	МОДЕЛ ПРОИЗВОДЊЕ
Стратегијски циљ	Олакшати индивидуалну и тимску предузетничку иницијативу	Подстицање или трансформација пословних јединица; подршка предузетничким тимовима	Искористити изненадне и неочекиване прилике
Кључни задатак	Обезбедити независно финансирање и пажњу топ менаџмента за будуће лидере са новим идејама	Промовисати, водити и олакшавати пословне јединице у искоришћавању нових шанси	Обезбедити потпуно финансирање за отпочињање новог пословног концепта
Инпути	Финансијски ресурси, ангажман менаџмента, регрутовање и развој кадрова	Мреже искусних запослених и менаџера који пружају подстрек	Искусни запослени који пуно радно време раде на новим идејама и имају значајне расположиве ресурсе
Аутпути	Доказан концепт, претежно у оквиру постојећег пословног домена	Нови подухват релативно повезан са постојећим језгром компетентности	Потенцијално радикално нов пословни концепт који може, али не мора да се уклапа у домен пословања
Фактори успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Култура иновација • Структурна флексибилност предузетничких тимова • Дефинисана улога менаџера у одлучивању о финансирању • Ефективан процес и критеријуми селекције 	<ul style="list-style-type: none"> • Експертиза у изградњи нових подухвата • Висок потенцијал креирања флексибилних тимова • Вештине у креирању коалиција и умрежавању • Подршка вишег менаџмента 	<ul style="list-style-type: none"> • Угледни лидери са значајним ауторитетом одлучивања • Стручност у изградњи нових подухвата • Компензовање менаџера који подстичу корпоративно предузетништво
Типични изазови	<ul style="list-style-type: none"> • Мењање топ менаџмента • Очување корпоративног бренда • Компензовање корпоративних предузетника 	<ul style="list-style-type: none"> • Превазилажење краткорочних притисака • Идентификовање менаџера који су склонији иновирању него извођењу 	<ul style="list-style-type: none"> • Реинтеграција успешних пројеката у језгор компетенција • Сукцесија лидера • Недостатак подршке пословних јединица

Извор: Адаптирано према Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, 49(1), с. 79.

Модел подршке – основна премиса на којој почива овај модел је да ће запослени у организацији бити вољни да развијају нове концепте уколико им се пружи адекватна подршка. Стављање на располагање финансијских ресурса и капацитета, али без делегирања одговорности за развој нових идеја било ком организационом ентитету, омогућава појединцима и тимовима да следе нове прилике, све дотле док се оне уклапају у постојећи домен пословања. У највећем броју случајева организација обезбеђује: јасне и свима познате критеријуме за селектирање правих прилика, упутства за приступање изворима финансирања, транспарентно одлучивање, регрутовање и задржавање запослених са предузетничким предиспозицијама, и најважније од свега, подршку топ менаџмента. Ове организације имају стратегију развоја и негују предузетнички дух.

Компанија Google Inc. је на тај начин креирала интерни екосистем предузетника који имају слободу да 20% радног времена користе за комуницирање о новим идејама, креирање тимова, истраживање концепта и изградњу прототипа. Тимови су мултифункционални, чине их углавном менаџер пројекта, технички директор, маркетинг менаџер, дизајнер и адвокат. Интересантно је да тимови немају предефинисане циљеве које поставља компанија, већ постоји слобода рада на њима све док постоји интересовање чланова тима. Компанија у сваком тренутку подржава више од 100 нових пословних пројеката у различитим фазама развоја, који су обједињени у јединственој бази података. Око 70% је у постојећем домену пословања, 20% су новонастајуће пословне идеје, а преосталих 10% су спекулативни експерименти. Ако пројекат успе, чланови тима могу рачунати на бонусе који се мере милионским износима. Предузетничка култура, динамично тржиште и значајни расположиви ресурси конкуренцији значајно отежавају копирање компаније Google Inc (Vaibhu Ltd. Workshop document, 2010).

Неопходно је да постоји уверење запослених да је менаџмент искрено посвећен процесу корпоративног предузетништва, односно да постоји вероватноћа да ће нове идеје заиста бити и спроведене и доживети комерцијализацију. Проблем је што овај модел може довести до тога да запослени, подстакнути значајним потенцијалним компензацијама, понуде низ идеја које немају прави потенцијал и за које ни сами нису превише заинтересовани.

Модел заступања – код овог модела акценат није на финансирању. Топ менаџмент делегира одговорност за креирање нових идеја организационим јединицама, али истовремено нуди веома скромне изворе финансирања. Са врха организације стиже порука о значају предузетничке иницијативе, чиме се доприноси стварању иновативне организационе културе, савети и подршка у развијању идеје, али је обезбеђење неопходних ресурса надлежност пословних јединица појединачно. Постоји један организациони део, развојна јединица посвећена иновирању, која има улогу интерног консултанта, остатку организације указује на потенцијалне пословне прилике, обучава оперативне менаџере како да препознају, негују иновације и осмисле нови пројекат. Најбољи заговорници, у каснијим фазама и заступници нових идеја су запослени са дугим и богатим искуством у организацији, који уживају поштовање и углед. Једна од најпознатијих компанија која примењује овај модел подстицања корпоративног предузетништва је *DuPont*.

Модел производње – неке компаније креирају делове организације којима је превасходни задатак иновирање, а на располагању им стоје значајни финансијски ресурси. Овај модел предстаља комбинацију модела подршке и заступања. Овакав модел даје шансу новим пројектима да се развијају без опасности од интерних организационих баријера, подстиче се интефункционална сарадња и развој решења која ће довести до “креативне деструкције”. Неке од компанија које примењују овај модел су *IBM* и *Motorola*. Последњи корак имплементације је када топ менаџмент преузме контролу над пројектом и започне његово спровођење на нивоу целе организације. Додатни ресурси се ангажују са циљем да се реализује тржишни потенцијал организације и да се истовремено редефинише језгро пословања. Овај приступ има потенцијал креирања радикално новог пословног модела, који мења домен и филозофију пословања организације. Ипак, он је повезан са низом ризика, који се огледају у чињеници да се захтева значајно инвестирање током дугог периода. Осим тога, интегрисање успешних пројеката у постојећи пословни модел је изазов, јер се пројектни тимови у остатку организације перципирају као претња. Изградња духа поверења и сарадње је пресудна за успешну имплементацију овог модела, што значи да она подразумева присуство менаџера вичних интерној организационој политици.

Еволуција од опортунистичког ка другим моделима обично започиње дефинисањем јасне предузетничке визије. Она мора бити постављена довољно широко, јер би у супротном резултирала креирањем само инкременталних иновација. Широка визија пружа могућност запосленима да се размахну и размишљају на потпуно неконвенционалне начине, чиме се креира основа за радикалне иновације. Затим се специфицирају циљеви, и то зато што људи по природи, а самим тим и запослени, имају проблем суочавања са “белим платном”, када не знају чиме су њихове активности омеђене и шта се тачно од њих очекује. Менаџмент мора да разјасни да ли је циљ иновирања раст, трансформација, ревитализација или развој потпуно нове платформе и пословног модела. Осим тога, важно је да ли се резултати очекују у кратком року, и колико радикални треба да буду. Пружање одговора на ова питања ће значити да се организација развија у правцу неког од поменутих модела корпоративног предузетништва.

Модел *подршке* је компатибилан са напорима да се оснажи организациона култура. Примена овог модела, у комбинацији са јасним критеријумима регрутовања и развоја кадрова може резултирати значајним бројем запослених који теже спровођењу промена. Тако долази до убрзавања комерцијализације идеја које настају деловањем мрежа предузетника, чиме се подстиче култура заснована на експериментисању и развоју. Модел *заступања* се показао најпогоднијим за предузећа која теже да убрзају раст постојећих дивизиона. Због ограничених ресурса, менаџмент мора да иницијативе прилагоди интересима постојећих пословних јединица. Овим моделом се пружа помоћ и подстрек организационим деловима да стално трагају за новим шансама. Ако предузеће тежи расту у новим пословним доменима или да открије радикално нове шансе, треба да примени модел *производње*. Пословне јединице се суочавају са великим

краткорочним притиском који обесхрабрује инвестиције у развој нових платформи раста. Овим моделом се проблем превазилази, јер он обезбеђује неопходну координацију иницијатива заснованих на комплексним технологијама, коришћењем значајних расположивих ресурса. Модел *подршке* је генерално једноставнији за имплементацију од преостала два. Он захтева процес комуницирања предузетничке визије, коју проноси топ менаџмент и мањи број средњих менаџера. Остала два модела захтевају формирање неопходне инфраструктуре, како у погледу тимова, тако и капитала, тако да су знатно интензивнији у погледу захтеваних ресурса. Иако модел заступања на први поглед не захтева креирање посебних фондова за подржавање предузетничких иницијатива, он захтева значајна улагања у развој људских ресурса. Могуће је, посебно у великим компанијама, да се симултано примењују различити модели на различитим хијерархијским нивоима и организационим јединицама (Wolcott & Lippitz, 2007).

3.2 Нивои корпоративних предузетничких активности у организацији

Подстицање корпоративног предузетништва представља изазов јер велики број фактора утиче на коначни успех или неуспех предузетничких иницијатива. Још увек није разјашњено како тачно предузетнички процес доприноси унапређењу перформанси организације. Корпоративно предузетништво се може посматрати као феномен који се одвија на нивоу целе организације, односно организационих делова, али и на микро нивоу, који обухвата предузетничке пројекте, али и сваког корпоративног предузетника појединачно.

Анализа корпоративног предузетништва на **нивоу организације** је најчешће усмерена на карактеристике иновативне организације. Досадашња истраживања у овој области су заснована на истраживањима чија је валидност дискутабилна, јер се ослањају на узорке који су сувише мали, или анализирани компаније послују у специфичном окружењу, што за последицу има проглашавање потврђених хипотеза за универзалне принципе. Ограничења овог приступа су истакнута у мета-анализи, која је показала да је преко половине анализираних фактора релевантно само за дотично истраживање (Balachandra & Friar, 1997). То даље значи да се оно што се показало као успешан приступ корпоративном предузетништву код једног, не може аутоматски реплицирати на друго предузеће. Зато организације које развијају корпоративно предузетништво не треба по сваку цену да примењују туђе успешне приступе, већ да креира сопствени, заснован на способности адаптирања и брзог реаговања.

Да би организација била потпуно ефикасна, сваки њен део мора да пружи допринос у подстицању предузетничке иницијативе. Нове идеје не треба да потичу само из организационог дела задуженог за истраживање и развој, већ и остатак организације треба да покаже иницијативу и агилност. Свака организациона функција или дивизион има улогу у подстицању корпоративног предузетништва (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 18-22):

- *Истраживање и развој* – за многе менаџере, истраживачко-развојна функција је извор свих нових идеја. Истина је да већина иницијатива потиче одатле, али предузећа која се превише ослањају на овај организациони део, упадну у замку производње софистицираних производа који нису потребни тржишту. Упрваљање предузетничким иницијативама је много више од успостављања истраживачко-развојне функције која производи нова технолошка решења. Услужна предузећа уместо ове функције треба да успоставе тимове за развој иновативних идеја.
- *Маркетинг* – има кључну улогу у подстицању корпоративног предузетништва. Његов је задатак да идентификује потребе купаца, користећи креативне приступе у истраживању тржишта. Он мора да буде укључен у иновативне процесе, посебно у фази дефинисања новог производа, одлучивању о цени, тржишној позицији и стратегији лансирања на тржиште. Дobar маркетинг је фактор који идеју о новом подухвату претвара у успешан производ.
- *Производња/услуге* – иако ова функција има једну од најважнијих улога када се ради о предузетничким иницијативама, менаџери производње често то не разумеју. Они су превише фокусирани на максимирање ефикасности текућих операција, чиме се ограничава способност стицања дугорочне конкурентске предности. Много је лакше ископирати нове производе које нуде конкуренти, него предузетничке процесе. Ова чињеница се посебно често занемарује код услужних организација.
- *Финансије и рачуноводство* – често се сматра да ова функција нема никакву улогу у подстицању интерног предузетништва. Ипак, она пружа важну подршку у процењивању и калкулисању потенцијалног приноса предузетничких пројеката. Некада баш финансијски менаџери имају последњу реч о томе који пројекти нуде оптималну комбинацију нижег ризика, вишег приноса и компатибилни су са расположивим ресурсима и капацитетима.
- *Управљање људским ресурсима* – активности регрутовања, запошљавања, развоја и мотивисања кадрова, имају пресудни значај у изградњи предузетничке организације. Креативна атмосфера која одликује мање тимове се лако изгуби када организација почне да расте, тако да кадровска функција мора да делује проактивно и систематски у изградњи предузетничке организационе културе.
- *Набавка и дистрибуција* – добављачи и дистрибутери су непресушан извор идеја и саставни део унапређења процеса и производа, како са аспекта инпута, тако и у погледу крајњих перформанси. Значајан спољни извор знања као кључног инпута предузетничких активности и развијања језгра компетентности су универзитети и истраживачки центри.

Задатак менаџмента је да стимулише интерфункционалну сарадњу и тимски рад, јер се одговор организације успорава, посебно када се ради о великим системима, због ограничене перспективе појединих функционалних подручја, што отежава извршење задатака, међусобну координацију и доприноси појави конфликта између функционалних менаџера (Бабић, 2008, с. 250). Ова тензија је посебно изражена између истраживачко-развојне функције и маркетинга, али и у односу

финансиске функције и осталих делова организације. Зато је остваривање ефективне интеракције и управљање комуникацијама кључни задатак топ менаџмента. Не само да је важно успешно координирати различите организационе делове, већ и одржавати мрежу контаката са другим предузећима. Најиновативније организације показују способност да ефикасно прилагођавају организациону структуру. Организациона структура и култура значајно утичу на предузетничке иницијативе (Tushman & Anderson, 1997). Организациона култура је препозната као фундаментални ослонац предузетничких иницијатива, јер омогућава отворену дискусију о потенцијалима нових предузетничких пројеката.

Корпоративно предузетништво се може анализирати и на **нивоу појединачних пројеката** (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 22-24). Већина нових пројеката се односи на иновације производа, али изазови су слични и када се иновирају услуге, процеси или пословни модел. Релативно мали проценат пројеката се покаже као успешан и доживи комерцијализацију, јер проблеми искрсавају у свакој фази, од конципирања идеје, до лансирања производа на тржиште. У турбулентном окружењу потребе за новим производима расту, тако да се радикално скраћује и убрзава циклус развоја. Ова појава има скривену предност, која се огледа у чињеници да у случају развоја новог производа који је до тада потпуно непознат тржишту, предузеће је пионир и добија прилику да ефикасно скенира потребе купаца пре појаве нових конкурената. На неким тржиштима, бити најбржи значи остварење високог профита и заузимање тржишне позиције.

Не само да је важно да процес развоја нових производа буде ефикасан, већ и заснован на тимском раду и јаком лидерству. Корпоративни предузетници окупљају тим сарадника, тако да је за успех новог подухвата кључно да он буде добро организован и вођен. Широко преихваћен приступ је да се из различитих организационих делова регрутују чланови, чиме се покривају различити аспекти развоја пројекта. Предност оваквих тимова је висока ефикасност, али је недостатак компликована координација (Griffin, 1997). Зато је потребно да лидер буде вешт у мотивисању и управљању комуникацијама.

Потребно је да сви организациони делови имају разграничене одговорности у погледу подршке коју треба да пруже у фазама развоја предузетничког пројекта. Зато је важно да се по завршетку сваке фазе пројекта менаџмент састане и одобри наставак активности, уз јасно дефинисање надлежности сваког организационог дела. Једно истраживање је показало да, када је процес развоја пројекта релативно прецизиран и формализован, постоји веће задовољство оствареним перформансама (Boag & Rinholm, 1989). Код производних предузећа је ово разграничење лаше направити, него код услужних. Ипак, дефинисање одговорности за спровођење активности само по себи не гарантује да ће се процес развоја нових идеја убрзати. Потребно је на једном месту прикупити податке о свим претходним предузетничким активностима, анализирати тешкоће и пропусте, јер је њихово превазилажење начин да се процеси учине ефикаснијим.

На *индивидуалном нивоу*, корпоративно предузетништво се анализира помоћу јединствених когнитивних и психолошких карактеристика корпоративног предузетника (Alvarez & Barney, 2007; Hayton & Kelley, 2006). Нека истраживања корпоративних предузетника полазе од претпоставке да се они не разликују значајно од независних предузетника, да и њих одликују склоност ризику, тежња аутономији, потреба за достигнућима, циљна оријентација и интерни локус контроле (Hornsby et al., 1993). Liao и Welch (2008) тврде да креирање посла подразумева одвијање активности, без обзира на контекст. Друга истраживања су анализирали разлике између ових предузетника у погледу мотивације и тежње за статусом и аутономијом (Antoncic & Hisrich, 2003). Пошто су се истраживања предузетништва заснована само на личним карактеристикама показала као недовољна, фокус се окренуо ка анализи *когнитивних фактора* (Busenitz & Barney, 1997; Wright, Hoskisson, & Busenitz, 2000) и процесу помоћу кога предузетник доноси одлуке (Sarasvathy, 2001).

Најновија перспектива у истраживањима интерног предузетништва односи се на *понашање* трансформационих лидера, покретача промена, корпоративних предузетника и серијских иноватора (Carrier, 1996). Корпоративни предузетник је описан као иноватор, дизајнер, лидер, авантуриста и покретач промена (Sayeed & Gazdar, 2003). Ово истраживање повезује истовремено личне карактеристике личности, као што су оригиналност, инспирација, жеља и трансформација, са предузетничким активностима еволуције, развоја, симбиозе и повезивања. Hayton и Kelley (2006) су предложили да се уместо карактеристика у анализу укључе компетенције, као комбинација знања, вештина и личних карактеристика, које доприносе квалитетнијем обављању радних задатака. Они истичу да одлуке и степен ангажовања могу предодредити успех или неуспех. Идентификовали су четири типа понашања код предузетничких пројеката и то су: технички иноватор (инвенција), покретач промена (организациона подршка), извршилац или ментор (акумулација ресурса) и креатор знања (изградња коалиција и умрежавање). Они су придодали и лидерство као кључну компетенцију.

У развоју и праћењу нових подухвата нема универзалних рецепата, ни једноставних решења. Потребно је подвргнути евалуацији не само квалитет и успешност предузетничке иницијативе, већ и свих процеса који су до ње довели. Процеси захтевају перманентно праћење, што значи да је потребно развити метрику и инструменте за мерење свих аспеката корпоративног предузетништва, чему је посвећен последњи део дисертације. Анализом литературе посвећене корпоративном предузетништву на индивидуалном нивоу, намеће се закључак да је потребно детаљно анализирати когнитивне карактеристике предузетника, али и више се усмерити на проучавање предузетничких процеса и понашања (Belousova, Gailly, & Basso, 2009). У наставку разматрања су објашњени најновији, бихевиристички приступи корпоративном предузетништву, који су још увек у повоју, док ће више речи о когнитивним предиспозицијама запослених бити у другом делу дисертације.

3.3 Бихевиористички приступи корпоративном предузетништву

Савремена литература посвећена истраживањима у области предузетништва се развија у правцу анализе корпоративног и независног предузетништва, али и новијих перспектива, усмерених на анализу покретача иновација, ментора, трансформационих лидера и креатора знања.

Општа разматрања понашања корпоративних предузетника покривају неколико значајних аспеката. Hornsby, Kuratko и Montagno (1999) сматрају да је кључно анализирати нове идеје (размишљање, предлагање, имплементацију), размотрити их на нивоу организационих делова и спровести их. Кључ је у имплементацији, са или без формалног одобрења. Kuratko et al. (2005) су истакли да су кључне активности подржавања, усавршавања и управљања предузетничким шансама кроз организационе баријере, идентификовањем, прибављањем и ангажовањем неопходних ресурса. Дакле, предузетници делују, спроводећи различите активности током трајања пројекта. Kanter (2004) је на основу емпиријског истраживања идентификовала три основне фазе предузетничког пројекта: 1) *дефинисање пројекта* (прикупљање и анализа информација како би се дефинисао пројекат); 2) *изградња коалиције* (развој мреже сарадника који пружају подршку и ресурсе); 3) *акција* (коришћење ресурса, информација и мобилисање пројектног тима). Она истиче политичку страну предузетништва, значај социјалних релација, мобилисање кључних ментора, лидерске вештине, као и интерну и екстерну комуникацију.

Корпоративно предузетништво је комплексан феномен који је могуће анализирати из различитих перспектива. У наставку је дат краћи преглед најактуелнијих и учињен покушај да се најновија достигнућа у области корпоративног предузетништва систематизују (Belousova et al., 2009).

I **Покретач иновација** је појединац који неформално настоји да активно и са пуно ентузијазма промовише и развија иновације, примени неопходан социјални и политички утицај да обезбеди подршку кључних стејколдера, креира повољан амбијент за прихватање нових идеја и обезбеди неопходне ресурсе за њен развој од менаџера који о томе одлучују (Howell & Voies, 2004). Интересовање истраживача је сконцентрисано на одговорности покретача иновација и његову лидерску улогу.

Howell, Shea и Higgins (2005) су у свом истраживању препознали 14 шаблона понашања, истичући убеђење и ентузијазам покретача иновација, способност да представе идеју, осмисле јасну стратегијску мисију, истрајност у остваривању идеје, способност да се пронађу људи који могу да помогну, укључивање кључних менаџера и доносиоца одлука. Ова достигнућа кореспондирају са резултатима до којих су раније дошли Shane, Venkataraman, MacMillan (1995) и Markham (1998). Markham (1998) је на бази лонгитудалног истраживања истакао да, упкос веровању да се покретачи иновација боре

против свеопште инерције свим средствима, његови испитаници су користили много више кооперативне тактике и циљано успостављали политичке везе. Gupta, Cadeaux и Dubelaar (2006) су покретаче иновација разврстали на креаторе нових подухвата, нових производа, експерте за имплементацију и експерте за умрежавање.

- II Предузетник као **креатор знања** и посредник у преношењу знања је предмет интересовања истраживача (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002a). Знање је један од најзначајнијих резултата корпоративног предузетништва (Dess et al., 2003). Примарна улога предузетника је да приступи новим изворима информација и знања, да их трансферише и прекомбинује, и тако креира ново знање (Hardagon & Douglas, 2001). Четири понашања су повезана са овим активностима: истраживање различитих подручја знања, учење из ових подручја, повезивање знања из различитих подручја да би се решили нови проблеми и имплементирање идеја (Hayton & Kelley, 2006). Ово може захтевати спровођење активности фундаменталних истраживања или извлачење закључака из претходних искустава. Креатори знања идентификују друге чланове организације који поседују корисна знања и теже да се њима успоставе сталну комуникацију. Они прикупљају, проучавају и дисеминују информације о технолошким и тришним новитетима, и деле их са другима. Креатори знања се међусобно проналазе и креирају сопствене комуникационе мреже.
- III Dess et al. (2003) истичу значај **предузетничког лидерства** у разрешавању питања приоритета и обликовању интерног организационог контекста на начин који олакшава ефективну социјалну размену. Корпоративни предузетници као лидери артикулишу визију, обезбеђују подршку и креирају хармонију између различитих супротстављених интереса. То подразумева остварење консензуса и поверења неопходног за пружање подршке активностима корпоративног предузетништва. Gupta, MacMillan и Surie (2004) су, анализирајући литературу о корпоративним предузетницима као лидерима, идентификовали њихове главне задатке: 1) постављање амбициозних циљева и уочавање потенцијалних препрека; 2) апсорбовање неизвесности; 3) преговарање са интерним и екстерним стејкхолдерима; 4) изградња поверења и посвећености; 5) јачање самопоуздања чланова тима.
- IV **Менторство** се обично не везује за понашање самог корпоративног предузетника, већ за обезбеђење пожељног понашања и подршке вишег менаџмента. Ментори, тј. спонзори, обезбеђују приступ ресурсима, легитимитет и залеђину, савет и вођство. Они користе свој утицај и моћ у организацији да контролишу ресурсе у корист пројеката које сматрају перспективним. Менторска улога је тесно повезана са концептом трансформационог лидерства (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004; Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney, & Lane, 2003). Топ менаџмент пружа претежно индиректну подршку, креирањем позитивног амбијента и симболички, тежећи да скрене пажњу запослених на значај и смисао одређених активности. Корпоративни предузетник тражи начин да код потенцијалних ментора испровоцира позитивне емоције и вредности, које ће

резултурати њиховом спремношћу да неопходне ресурсе ставе на располагање. Ментори су важни и као критичари, посебно у кризним ситуацијама, када њихово искуство и предлози о даљим активностима имају посебну тежину.

Очигледно је да постоје значајна преклапања и повезаност наведених приступа. Са једне стране, лидерство је усмерено на рад са члановима тима, креирање знања на стицање експертизе, а менторство на прибављање ресурса. Са друге, сви ови типови понашања имају за циљ промовисање идеја у организацији. Њих може спроводити једна особа у мањим, или више њих, у већим организацијама. То значи да дистинкција између ових приступа није јасна, ни очигледна. Они имају значај у осветљавању и разумевању понашања предузетника, које представља суштину феномена корпоративног предузетништва, и у будућности се очекују њихови прави домети.

4. Окружење као покретач корпоративног предузетништва

Листа фактора који могу бити иницијатори корпоративног предузетништва је дугачка (видети Kuratko, Hornsby, & Goldsby, 2004; Sathe, 2003; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Најјачи покретачи корпоративног предузетништва су превасходно услови у окружењу, промене у технологији, преференције купаца, агресивни конкурентски потези, промене на тржишту, регулаторне претње, економске промене, и други екстерно условљени фактори. Иницијатори предузетничког понашања такође могу бити развој нових процеса, промена менаџмент структуре, мерцери или аквизиције, развој кадрова, итд. (Hornsby et al., 1993; Greenberg & Sexton, 1988). Фактори у организацији и окружењу у међусобној интеракцији приморавају менаџмент да одговори на креативне и иновативне начине.

Анализом литературе у области корпоративног предузетништва Schindehutte, Morris и Kuratko (2000) су идентификовали најмање 40 “*кључних окидача*”, од којих половина потиче из окружења. Иако између неких постоји извесно преклапање (нпр. опадање профита и раст трошкова), најважнији су приказани у Табели 5 као иницијатори који се помињу у релевантним истраживањима и литератури.

Преоријентација компаније, која подразумева интерне и екстерне промене структуре, система и процеса, углавном је иницирана појавом новог дизајна, производа или технологија, као и значајним социјалним променама. Овакве промене узрокује пад перформанси, због којих долази до промене оних менаџера који нису способни или неће да се прилагоде. Ипак, најуспешније су оне организације чији менаџмент проактивно делује и уочава потребу за радикалним променама пре него што дође до кризе, тако да менаџери постају “архитекте сопственог окружења”.

Табела 7. “Покретачи” корпоративног предузетништва

ФАКТОРИ КОЈИ ПОДСТИЧУ КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО	
• Специфични захтеви купаца	• Иницијатива више менаџмента
• Претећи конкурентски потези	• Иницијатива једног или више запослених
• Промене у начину живота или очекивањима купаца	• Стратегијски програм у компанији
• Нови ниво циљане продаје	• Обучавање запослених
• Репутација/имиџ	• Циљани ниво стратегијског раста
• Производи супститути	• Нова иницијатива на тржишту
• Опадајуће тржишно учешће	• Диверсификација
• Опадање профита	• Распољивост нове опреме
• Опадање продаје	• Распољивост нових ресурса
• Захтеви правне регулативе	• Распољивост нових канала или метода дистрибуције
• Унапређена контрола квалитета	• Нови менаџмент
• Лош квалитет производа/услуге	• Повећање ризика пословања
• Растући трошкови	• Вертикална интеграција
• Проблеми са логистиком	• Географска експанзија
• Распољивост информационе технологије	• Промене у рачуноводственим процедурама
• Захтеви и жалбе добављача	• Интерне прилике
• Специфичне жалбе купаца	• Проблеми са управљањем залихама
• Хоризонтална интеграција	

Извор: Адаптирано према Kuratko, D. F.(2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and research review, у Z. J. Acs, D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, International Handbook Series on Entrepreneurship 5, Springer Science+Business Media, LLC, с. 137.

4.1 Димензије окружења

Одлука да се покрене предузетничка иницијатива произилази из интеракције организационих фактора, индивидуалних карактеристика запослених и неке врсте иницијатора, који покреће предузетничке активности, под условом да су се стекли одговарајући услови. Услови се, између осталог, односе и на општи економски амбијент, микро и макроекономски, који обједињава снаге и институције које имају дугорочни утицај на процес креирања вредности (Maes, 2003).

Литература у области стратегијског менаџмента нуди доказе да је корпоративно предузетништво екстерно условљено (Schindehutte, Morris, & Kuratko, 2000). Lumpkin и Dess (1996) су истакли да се компаније суочавају са рапидним и наглим променама у конкурентском окружењу на које је потребно наћи одговор у корпоративном предузетништву. Zahra (1991) је идентификовао низ фактора који могу покренути предузетништво у организацији, али је посебно истакао димензије окружења: *непријатељство* (степен угрожености конкурентским стратегијама других предузећа), *динамичност* (нестабилност изазвана сталним променама) и *хетерогеност* (развој тржишта које стално креира нове потребе, тако да је изражена разноврсност понуде и конкурената). Miller (1983) је сматрао да динамичност и непријатељство доприносе јачању корпоративног предузетништва. Више аутора је понудило аргументе у корист тезе да у условима турбулентног окружења (кога одликују високо непријатељство, динамичност и хетерогеност) постоји статистички релевантна веза између предузетничке оријентације организације и остварених перформанси (Zahra, 1991; Covin & Slevin, 1989; Miller & Friesen, 1983). Изражено непријатељство, динамичност и хетерогеност окружења наглашавају потребу за стратегијским приступом концепту корпоративног

предузетништва (Zahra, 1991). Досадашња истраживања су показала да утицај великих промена у окружењу, као што је нпр. дерегулација, доводи до промене у стратегијске оријентације, односно фокуса, од једне ка другој генеричкој стратегији (Zajac & Shortell, 1989).

Zahra (1993a) је истакао да се карактеристике окружења различито утичу у зависности од типа делатности. Како ће менаџмент дефинисати окружење зависи од тога како дефинише домен пословања предузећа, као и институционални оквир и конкурентске снаге који обликују пословни амбијент. Карактеристике окружења значајно утичу на спремност менаџмента да подстиче корпоративно предузетништво као начин остваривања конкурентске предности (Covin & Miles, 1999; Zahra, 1991; Guth & Ginsberg, 1990). У зависности од његове перцепције окружења разликују се и приступи у превазилажењу конкурентских изазова и начин дизајнирања адекватног одговора. Једно новије истраживање је показало да је потреба за предузетничком менаџментом већа када се предузеће суочава са ситуацијом у којој је све мање пословних прилика, екстерно окружење се рапидно мења и смањује маневарски простор за одлучивање (Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1999). Zahra и Covin (1995) су закључили да су корпоративни подухвати посебно ефективни у предузећима која послују у непријатељском окружењу, али да се њихове перформансе могу мерити тек у дужем року.

Великодушност окружења се односи на степен расположивости ресурса и инвестиционих прилика, односно на капацитет да подржи раст и профитабилност (Miller & Friesen, 1983). Генерално, великодушност окружења представља прилику за експанзију и може навести менаџмент да прикупи ресурсе да би инвестирао у развој предузећа. Што је окружење великодушније, виша је очекивана стопа приноса на иновативне пословне активности. Ово је делом и зато што услови окружења омогућавају лакшу процену потенцијалних перформанси, што имплицира нижу цену капитала. У више непријатељском и мање великодушном окружењу конкуренција је знатно оштрија. Она може постати и главна одлика тржиште и до те мере обори профитне маргине, да предузећа почну да троше, уместо да креативно користе вишкове ресурса. Великодушност окружења омогућава креирање вишкова неискоришћених ресурса. У таквим околностима менаџмент је склонији да ангажује ресурсе и стави их на располагање корпоративним предузетницима. Према неким ауторима, неискоришћеност ресурса је позитивно повезана са корпоративним предузетништвом (Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007). Вишак ресурса, међутим, може деловати и обесхрабрујуће на менаџмент, јер ствара осећај сигурности и одвраћа од предузимања ризичних активности корпоративног предузетништва.

Комплексност окружења се односи на хетерогеност и опсег фактора у различитим сегментима који менаџмент мора узети у обзир. Она подразумева *“разлике у конкурентским тактикама, задовољавању купаца, производним линијама и каналима дистрибуције”* (Miller & Friesen, 1983, с. 277). Што је окружење комплексније, више је могућности за предузеће да се диференцира према конкуренцији, и да искористи неискоришћене ресурсе као амортизер у

условима оштре конкурентске борбе. Што су специфичније преференције купаца, јачи су подстицаји да се проактивно делује на малим нишама у оквиру тржишних сегмената, које су мање ценовно сензитивне. То значи да се повећавају шансе остварења високе интерне стопе приноса на инвестиције, која доприноси постојању и увећању слободних расположивих ресурса у будућности за нове подухвате.

У обрнутом случају, како се комплексност окружења смањује, а специфичности и баријере између тржишних ниша опадају, непријатељство између конкурената јача. Ако менаџмент процени да је конкурентско окружење све мање комплексно, он може створити осећај хитности и покренути иницијативу да се проактивно делује за новим начинима коришћења ресурса, али пошто су прилике у окружењу малобројне, то може проузроковати спровођење диверсификације у друге (не)повезане делатности. Дакле, са аспекта корпоративног предузетништва, повољнија је ситуација у којој менаџмент окружење перципира као веома комплексно, а ресурсе као довољне и расположиве за иновативне активности. Вишак ресурса делимично амортизује позитивни утицај комплексности окружења на корпоративно предузетништво.

Динамичност окружења се описује као брзина промена и степен нестабилности, који се рефлектују кроз непредвидивост преференција купаца, производње или технологије, као и начина конкурентске борбе. Ако се окружење перципира као турбулентно и мање предвидиво, предузећа имају мање поузданих индикатора у погледу изводљивости и прихватљивости расположивих алтернатива. Динамичност подиже цену капитала и обара очекиване интерне стопе приноса на инвестиције. Овакав амбијент доводи до тога да се корпоративне предузетничке активности, које су по природи ризичне, перципирају као још ризичније. Са друге стране, динамичност окружења менаџменту пружа маневарски простор за деловање и императив преузимања виших ризика, упркос наведеним препрекама. Појединци у предузећима теже остварењу иновативних идеја само зато што их сматрају интригантним, верују у њих и желе да се докажу, тако да менаџмент креира програме иновирања без обзира на услове у екстерном окружењу. Перцепција о динамичности окружења може менаџмент да наведе да ресурсе оцени као оскудне и недовољне. У непријатељском окружењу фокус менаџмента је на ефикасном управљању постојећим ресурсима, чиме се потенцијални вишкови елиминишу.

Другим речима, као и комплексност, динамичност имплицира постојање несавршене конкурентске арене, али има опречне ефекте. Несавршености повезане са комплексношћу су систематски уграђене у конкурентску структуру, тако да их могу открити, оценити и искористити предузетнички оријентисана предузећа. Насупрот томе, несавршености које потичу од динамичности окружења су веома непредвидиве и толике магнитуде да су изван способности предузећа да непрекидно правовремено реагује. Последично, у условима динамичног окружења, менаџмент ће вишкове ресурса радије користити за мониторинг, интерпретацију и дешифровање сигнала, са циљем заштите и одржања тренутне конкурентске

позиције, него за интерне предузетничке активности. Вишак ресурса делимично амортизује негативни утицај динамичности окружења на корпоративно предузетништво (Simsek et al., 2007).

Организације могу показати неспремност или немогућност пружања подршке свим предузетничким иницијативама које настају на бази технолошке експертизе и широке базе знања запослених. Оне имају традицију пословања, обилне али не и довољно ефикасно искоришћене ресурсе, и као такве представљају плодно тле за нове подухвате које креирају запослени. Уколико наиђу на превисоке баријере у погледу спремности менаџмента да имплементира идеју у самој организацији, прелазно решење представља често креирање полуаутономних *spin-off* подухвата, који настају тако што запослени напуштају предузеће, али у оквиру подухвата задржавају стратегијске везе са њим. У том случају постоји делимично преклапање капацитета, али оно што се разликује је јединствено знање које се развија у оквиру новог подухвата. Овако схваћено, сама организација постаје окружење од којег зависи успех новог подухвата.

4.2 Фактори окружења

Пословно окружење се непрекидно мења, некада постепено, а некада радикално. Економска криза која је захватила цео свет 2008. године значајно се одразила на способност предузећа да инвестирају у развој нових пословних подухвата, али су у таквим условима као тржишни лидери испливали управо они који нису дозволили да им инвестициони планови буду поремећени.

Предузетничка стратегијска визија је логични наставак идентификованих повољних услова у окружењу, који представљају екстерне покретаче и трансформаторе организационе инерције. Они, под условом да у менаџмент поседује одговарајуће конгнитивне предиспозиције, воде креирању предузетничких организација. То су (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009):

- *Технолошке промене* – имају ограничени рок трајања, тако да креирају ситуацију у којој је конкурентска предност краткорочна. Иако постоји склоност предузећа да штите технолошке изуме, потребно је искористити њихове предности што пре него што их технолошки напредак еродира. Предузећа која конкурентску позицију заснивају на технологији налазе се на некој врсти иновативне вртешке, јер морају да иновирају да би опстали, али не било како, већ на начин који је супериоран у односу на конкуренцију.
- *Конкурентска интензивност* – повезана је са међусобним односом конкурентских предузећа у индустрији (Porter, 1980). Да би се пореметио еквилибријум, предузеће мора да изађе са потпуно новом платформом за остваривање конкурентске предности, што намеће императив иновирања. То значи да предузећа морају да трагају за новим начином креирања вредности

заснованог на иновацијама производа, процеса, технологије, пословног модела, или да ризикују да их са тржишта истисну иновативни конкуренти.

- *Фрагментација и настанак нових подручја у доменима производ/тржиште* – ова тенденција доприноси повећању хетерогености окружења, али и отвара могућности за успешно лансирање нових производа, усклађених са еволуцијом тржишта и потреба купаца. Исто тако, могуће је да дође до еволуције тржишта под утицајем егзогено условљених сила, тако да стратегијски приступ корпоративном предузетништву може бити начин да се предухитре конкуренти.

Технологија је један од главних покретача предузетничке иницијативе. Промене у технологији утичу на корпоративно предузетништво (Guth & Ginsberg, 1990). Несумњиво је да је почетак 21. века период спектакуларних технолошких открића, али поставља се питање до када, јер је очигледно да не може трајати бесконачно, посебно у области електронике и компјутерских технологија. Период радикалног обарања трошкова хардвера, који је омогућио значајне иновације у секторима финансија, услуга, логистике, мобилних комуникација, се ближи крају. Прогрес у наведеним секторима још увек не посустаје, али је питање докле, и одакле ће потећи нова технолошка револуција? До тог дана ће проћи још времена, али док је фотографији требало 100 година до фазе комерцијализације, радију 35, компјутеру 15, неизвесно је колико ће бити потребно некој новој радикалној глобалној иновацији, јер је очигледно да се овај циклус убрзава.

Нове технологије све више представљају основу креирања нових подухвата, све више је у фокусу нанотехнологија и њена потенцијална примена. Нова достигнућа у области биотехнологије, медија и енергетике су последњих година допринела креирању великог броја нових радних места. Истовремено, постојећа технологија проналази нове примене, па се тако софистицирана електроника све више користи, на пример, у производњи аутомобила. Сва предузећа, чак и највећа, су принуђена да непрекидно трагају за начинима бољег искоришћења постојеће технологије, али и освајања нове.

На нивоу организације, менаџмент мора бити свестан постојања ових трендова, што за последицу има скраћивање времена за покретање предузетничке иницијативе и развој нових подухвата. Ипак, треба истаћи и да претерана иновативност технолошких решења може довести у питање не само судбину подухвата, већ и организације. Неке иновације су толико радикалне да производе проблеме у имплементацији, интерпретирању низа нових информација које креирају, чиме се доводи у питање њихов комерцијални потенцијал (Gavetti & Levinthal, 2000). Високотехнолошким производима је најчешће потребан дуг период да стигну на тржиште, чиме се објашњава потенцијални ограничавајући утицај технологије на раст (Westhead et al., 2011, сс.143-144).

Велики број нових, посебно високотехнолошких подухвата настаје под окриљем универзитета. Ове иновације су најчешће далеко од фазе комерцијализације, јер извиру из фундаменталних истраживања и недовољно тестираних научних достигнућа (Wright, Clarysse, Mustar, & Lockett, 2008), за разлику од корпоративних

spin-off подухвата који су превасходно усмерени на задовољавање нових потреба купаца. Универзитети, напротив, немају у фокусу комерцијализацију, тако да они представљају неку врсту *квази-окужења*, тј. инкубатора, за развој нових подухвата у коме они могу да се усавшавају, али изостају повратне информације са тржишта о потенцијалном нивоу тражње. Предност ових подухвата огледа се у широкој сазнајној и технолошкој основи, која им омогућава током фазе комерцијализације бројне апликације и преусмеравања у зависности од потреба на тржишту. Корпоративне *spin-off* подухвате оснивају предузетници који много боље познају тржиште. Abetti (2002) је заузео став да је најбоља стратегија за ове подухвате да развијају технолошке иновације и циљају нова тржишта. Они тестирају тржиште све док не идентификују оптималну тржишну позицију.

Променљиве преференције купаца су такође фактор који налаже непрекидну приправност и прилагодљивост организације. Променљиви демографски трендови доводе до еволуције тржишта, у једном правцу на Западу, где популација нагло стари, у супротном на Истоку, где доминирају млади који имају потпуно другачије преференције. Процене говоре да ће 2025. године више људи имати универзитетско образовање, него што је била укупна светска популација 1900. године (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 3-5, 352-354). Економски стандард и стил живота су фактори који детерминишу природу потреба, тако да долази до промене традиционалног приступа масовне производње за глобално тржиште у правцу све већег уситњавања специфичних сегмената. Земље у развоју остварују раст не више на бази ниских трошкова радне снаге, већ подстицања предузетничког духа и иновативности. Фундаментална истраживања се интензивирају, трговинске баријере падају, транспорт роба и људи постаје све јефтинији, Интернет је постао срце савремених комуникација, тако да се купци налазе у привилегованој позицији да пореде производе и стално постављају нове захтеве. Информисани купци значајно доприносе заостравању конкуренције, али пошто их на глобалном тржишту има много више него на националном, могућности за раст предузетнички оријентисаних предузећа су огромне. *Интензивирање конкуренције* услед јачања међународне трговине, довело је до ситуације у којој се организације суочавају са конкурентима који послују глобално. Императив успешног пословања у таквим околностима је непрекидно иновирање и тежња ка диктирању трендова на тржишту, тако да се подстицање корпоративног предузетништва намеће као логични одговор на изазове.

Само неки од екстерних фактора су посебно истакнути, јер представљају најјаче иницијаторе за покретање предузетничке иницијативе. Начин на који ће организација реаговати на изазове зависи од тога да ли има осмишљен и стратегијски приступ корпоративном предузетништву, или реагује *ad hoc*. Стратегијски приступ захтева вишедимензионалну анализу, односно спровођење активности на различитим нивоима организације, изградњу система компензација и дефинисање јасних мерила перформанси. Потребно је уклопити мозаик од предуслова као што су подршка менаџмента кроз трансформациони стил лидерства, креирање предузетничке организације и организационе културе, као и

мотивисање запослених са когнитивним предузетничким предиспозицијама да се упусте у нове подухвате.

Дакле, технолошке промене, конкурентска интензивност, настанак нових подручја у доменима производ/тржиште, и променљиве преференције купаца су најзначајнији фактори који дефинишу контекст окружења повољан за развој корпоративног предузетништва. Различити нивои менаџмента у организацији могу препознати ове карактеристике окружења, али је пресудно да топ менаџмент прихвати концепт корпоративног предузетништва као начин пословања организације. Другим речима, порука предузетништва мора потећи са врха. Запослени морају бити способни да схвате предузетничку визију коју им стратегијски менаџмент преноси. Ипак, неће у свакој организацији чије окружење има наведене карактеристике, менаџмент аутоматски прихватити предузетничку стратегијску визију. Истовремено, уколико топ менаџмент има предузетничке предиспозиције он може систематски промовисати корпоративно предузетништво без обзира на услове у окружењу. Окружење делује подстицајно на топ менаџмент ако он већ испољава склоност и свест о значају предузетничког понашања (Ireland et al., 2009). Интензивни мониторинг окружења, допуњен краткорочним планским хоризонтом и флексибилним системом планирања представља препоруку за предузећа која желе да постану предузетничка (Barringer & Bluedorn, 1999).

Корпоративно предузетништво је дисциплина у настајању која обједињује напоре истраживача предузетничких активности које настају у оквиру организација. Још увек није у довољном степену теоријски омеђено и појмовно разграничено у односу на концепт независног предузетништва. То, међутим, ни најмање не доводи у питање значај и допринос предузетничких организација развоју националне економије. Склоност организације корпоративном предузетништву је екстерно детерминисана притиском окружења, које постаје све комплексније и хаотичније, а интерно је условљено степеном у коме су креирани одговарајући организациони предуслови о којима ће бити више речи у наставку разматрања.

ДРУГИ ДЕО

**КРЕИРАЊЕ ПРЕДУСЛОВА ЗА
КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО**

1. Улога менаџмента у подстицању предузетничког понашања

Предузетничке подухвате у организацији започињу појединци, али корпоративно предузетништво представља заједничку одговорност свих запослених. У развоју корпоративног предузетништва кључну улогу има менаџмент. Снажан менаџмент подстиче континуирано креирање иновативних решења која имају потенцијал да креирају нову вредност. Предузетничке активности су резултат интеракције појединаца и група на више различитих организационих нивоа (Burgelman, 1983a, 1983b; Miller, 1983). Сви нивои, од стратегијског преко тактичког до оперативног менаџмента, имају своје место и улогу у подстицању предузетничког понашања, предузетничких вредности, константном охрабривању потенцијалних предузетника и имплементацији предузетничких подухвата. У предузетничкој организацији, сви запослени имају улогу у препознавању и експлоатацији пословних шанси.

Током осамдесетих, било је тешко очекивати да ће се менаџмент понашати предузетнички у оквиру бирократизованих и ригидних организационих структура. Деведесетих, под притиском окружења, компаније су принуђене да редефинишу пословање и науче како да се позиционирају у глобалној економији. То је подразумевало болну трансформацију, постицање предузетничког духа и реструктурирање у правцу јачања иновативности. Светска економија је остварила највише перформансе у историји у првој деценији новог миленијума, управо захваљујући предузетничким иновацијама (Kuratko, 2007). Пословно окружење данас је све комплексније и динамичније, менаџмент мора и сам да демонстрира предузетнички дух и пружи подстрек, у одговору на императив непрекидно иновирања.

Предузетничко понашање је појам који се односи на "све активности запослених на откривању, оцени и експлоатацији предузетничких прилика" (Shane & Venkataraman, 2000). Корпоративно предузетничко понашање може имати две основне форме: *аутономно стратегијско понашање* (Burgelman, 1983b), које подразумева иницијативе са дна организационе хијерархије, при чему топ менаџмент охрабрује преузимање ризика и не кажњава неуспех, и *индуковано стратегијско понашање*, које се односи на дефинисање стратегије и структуре којима се обликују и покрећу предузетничке активности са организационог врха (Burgelman, 1984, 1983a, 1983b). Оба наведена приступа су важна, али је потребно разјаснити улогу појединачних актера, као и њихове међусобне односе (Phan, Wright, Ucbasaran, & Tan, 2010). Организациона култура, стратегија и структура представљају значајне предуслове аутономног стратегијског понашања.

Охрабривање запослених да се предузетнички понашају је важно из више разлога (Brundin, Patzelt, & Shepherd, 2008). Прво, корпоративно предузетништво је *основа за креирање знања* које се трансформише у нове производе, односно услуге (Shane & Venkataraman, 2000). Друго, корпоративно предузетништво представља *начин опстанка* у непријатељском и динамичном окружењу. *Треће*, предузетнички ментални склоп запослених омогућава *идентификацију нових и перспективних пословних шанси*, које би предузеће у супротном пропустило.

У сваком предузећу постоји суштинска тензија између потребе за стабилношћу и потребе за креативношћу. Стабилност је неопходна за ефикасно и ефективно обављање текућих рутинских активности, што значи да представља услов одржавања тренутне конкурентске позиције. За остварење конкурентске позиције у будућности, међутим, неопходно је развијати нове идеје, што подразумева неговање креативног амбијента у коме оне могу бити тестиране и развијане. У предузећу постоји непрекидни притисак ка смањењу трошкова и подизању ефикасности, а у исто време, потребно је обезбедити простор и дати шансу новим производима.

Ресурси за имплементацију предузетничког подухвата морају бити пажљиво алоцирани. Постојање неискоришћених ресурса у организацији утиче на перцепције менаџера о динамизму, великодушности и комплексности окружења, а тиме и на корпоративно предузетништво (Simsek et al., 2007). Вишак ресурса је мач са две оштрице, јер може имати позитиван ефекат на остваривање раста предузећа, уколико се менаџмент одлучи да их стави у функцију иновирања и подстицања корпоративног предузетништва. Са друге стране, за менаџмент управо постојање вишка ресурса може бити кључни доказ да ништа у пословању не треба мењати, чиме се обесхрабрује корпоративно предузетништво и на дуже стазе угрожава пословање. Генерално, обилност ресурса је у већини случајева фактор који више погодује традиционалном, него предузетничком менаџменту. Тада менаџери постају задовољни, окренути себи и резистентни на ризик (Stevenson & Gumpert, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990b). Недостатак ресурса је повезан са неопходношћу да се непрекидно иновира и подстичу предузетничке идеје, а менаџмент је у таквим условима најспремнији да трага за шансама, буде у приправности и подстиче предузетничко понашање (Bradley, Wikilund, & Shepherd, 2011). Оскудност ресурса и растући притисак окружења приморавају на акцију, чак и најрезистентније менаџере.

Организација која тежи да буде предузетничка, мора бити што ефикаснија са што мање ресурса. Без обзира да ли у предузећу постоји вишак или мањак ресурса, јасно је да последњу реч о томе како ће они бити коришћени има менаџмент. Зато је стил менаџмента и његов однос према предузетничким иницијативама запослених потребно детаљно проучити. Осим тога, важно је анализирати и да ли постоје разлике у перцепцијама менаџера различитих организационих нивоа, и у каквој је корелацији њихова позиција са спремношћу да подрже предузетничко понашање запослених.

1.1 Предузетнички vs. традиционални менаџмент

У предузећу мора бити успостављен систем подршке корпоративном предузетништву. Нови подухвати се често третирају као секундарна активност, која нема краткорочни финансијски ефекат, тако да се приликом алоцирања ресурса често занемарују. По овом питању је подршка менаџмента пресудна. Она подразумева повезивање система мотивисања и компензација са перформансама предузетничког подухвата, јер то делује подстицајно и шаље одговарајућу поруку свим запосленима, а не само члановима предузетничког тима. Менаџмент успоставља систем евалуације, који подразумева преиспитивање улоге сваког појединца и пружа помоћ у спровођењу иновативне идеје (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008, сс. 75-76).

Предузетнички менаџмент представља значајан отклон од тзв. традиционалног менаџерског приступа пословању. Дobar менаџер у традиционалном контексту, није добар и у предузетничком контексту. Из перспективе традиционалног менаџмента, предузетничким предузећима се управља лоше и неефикасно. Традиционални и предузетнички менаџмент се суштински разликују, и то у погледу стратешке оријентације, посвећености прилици, ангажовању и контроле ресурса, структуре менаџмента, филозофије награђивања, оријентације према расту и организационе културе. (Stevenson & Gumpert, 1985). Традиционални, тзв. администивни менаџмент, је фокусиран на превенцију губитака и координацију, док се предузетнички менаџмент усмерава на креирање вредности, препознавање шанси и откривање послова у којима ће се предузеће налазити у будућности. Дакле, не само да се променио стил успешног управљања предузећем, већ су се променили стандарди помоћу којих се он евалуира. Кључна питања на која се оријентише предузетнички менаџмент су управљање знањем, ресурсима, креирање одговарајуће организационе структуре, организационо учење и обезбеђење извора финансирања (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002, сс. 46-59).

Некада у предузећу постоји довољно креативних идеја, али на путу њиховој имплементацији стоје инерција, бирократија, процедуре и организациона култура. Важно је осигурати да ће најбоље идеје бити изабране за развој нових производа, услуга или процеса. Већина нових идеја буде одбачена у фази прелиминарне селекције, док се на развоју неких ради, што се такође некада испостави као губљење времена. Али, предузећа која нису спремна да инвестирају у развој нових идеја ће бити осуђена на инкременталне иновације, што ће имати одговарајуће дугорочне последице на тржишну позицију. Уместо фокусирања на појединачне иновативне пројекте, предузетнички менаџмент треба да прихвати холистички приступ управљању иновативним активностима запослених, што подразумева креирање интерног тржишта свежих идеја.

Морају се одредити приоритети у имплементацији иновативних подухвата, до којих се долази анализом ризика и стопе приноса на улагање. Менаџмент ове одлуке периодично преиспитује и помаже запосленима да разумеју и прихвате промене.

Кад год је могуће треба охрабрити прецизност и квантифицирање критеријума за селекцију подухвата, уз примену права дискреционог одлучивања у изузетним случајевима. Управљање портфолијом иновативних активности не односи се само на одлуку који пројекат започети. Портфолио иновативних подухвата мора да буде пажљиво избалансиран и уклопљен у организациону стратегију (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 188-190, с. 27). Много је недоумица око изводљивости идеја у пракси, везаних за улогу претходног искуства, ослањање на сопствене капацитете или сарадњу са другима, лансирање производа на тржиште у великим или мањим количинама, итд. (Sharma, 1999).

Предузетнички оријентисани менаџмент утиче на креирање интерног окружења, кога одликује и иновативна стратегијска визија, адекватан систем награђивања, предузетничке вредности и култура. Истраживачи теже да објасне интерне факторе који охрабрују запослене да се понашају предузетнички (Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999). Shepherd и Krueger (2001) су указали да интерно окружење шаље сигнале потенцијалним предузетницима, али они нису увек јасни и недвосмислени.

Суптилни невербални сигнали које шаље менаџмент су много јачи од оних који пишу у формалним организационим документима (Brundin et al., 2008). Емоције које испољавају менаџери утичу на њихово понашање, али су истовремено значајан сигнал запосленима како они треба да се понашају. Менаџери испољавају емоције у зависности од тога на које активности желе да наведу запослене. Спремност запослених да се предузетнички понашају расте када менаџмент чешће испољава самоувереност и задовољство предузетничким подухватом, а опада када стално демонстрира фрустрацију, забринутост и збуњеност (Brundin et al., 2008). Степен у коме менаџери поседују емотивну интелигенцију и самоконтролу је моћан инструмент мотивације, а самопоуздање има централни значај. Менаџер који испољава самопоуздање наговештава запосленима да су сви заједно способни да контролишу исходе и остваре успех. Ово може бити посебно јак подстицај за запослене, јер запослени свог надређеног виде као експерта за подухват који води, на чему он делимично заснива свој ауторитет.

Недовољно истражена област у савременој литератури односи се на мотивацију различитих менаџерских нивоа за корпоративно предузетништво. Менаџери ће одлучити да се укључе у предузетничке активности ако верују да ће резултат оличен, између осталог, и у адекватној награди бити у складу са њиховим очекивањима, или већи. Узрочно-последична веза између напора и перформанси појединаца под утицајем су личних вештина, способности и перцепција, док узрочно-последична веза између перформанси и исхода утиче на то да ли ће појединац поновити одређено понашање или не.

Потребно је време да корпоративно предузетништво постане саставни део свакодневног пословања. Менаџмент који тежи да подстакне интерно предузетничко понашање запослених у оквиру организационе културе која је била традиционално бирократска ће се брзо уверити да је ово циљ који се не може остварити преко ноћи. Потребно је дефинисати разуман рок, обично око три године

и непрекидно систематски радити на томе да се корпоративно предузетништво приближи запосленима. Осим успостављања свести о значају предузетничког понашања, потребно је идентификовати и стално обучавати потенцијалне предузетнике. Путем састанака, радионица и семинара представљају се акциони планови којима се постепено организациона култура, мало по мало, трансформише у предузетничку. Пожељно је кроз информативне материјале и брошуре специфицирати активности које се у предузећу предузимају везано за развој производа/услуга и степен подршке коју могу очекивати корпоративни предузетници. Некада је добро решење ангажовати менаџера или више њих из екстерног света са циљем да се подстакне иновативност, што је углавном неопходно ако се ради о предузећу са јаком традицијом и конзервативним приступом пословању.

Предузетнички менаџмент прихвата чињеницу да између редовних пословних активности и предузетничког понашања постоји фриксија, јер постојеће активности обезбеђују стабилност у оквиру интерног окружења, док предузетничке ремете устаљене шаблоне, уносе немир и неизвесност. Управо зато је подршка стратегијског менаџмента посебно важна, али и остали менаџерски нивои имају своју улогу у подстицању корпоративног предузетништва.

1.2 Утицај позиције менаџера на предузетничко понашање

Један од основних предуслова корпоративног предузетништва је осигурати посвећеност највиших организационих нивоа предузетништву. Тешко је замислити да је у предузећу могуће успешно развијати нове идеје, а да истовремено постоји свест о томе да изостаје подршка са врха хијерархије. Подршка топ менаџмента је најјачи подстицај и упориште на коме се заснивају укупни предузетнички напори у организацији. Ипак, ништа мање значајна није ни подршка нижих менаџера, који су у директном контакту са корпоративним предузетницима и у том смислу на њих могу деловати и подстицајно, и ограничавајуће, зависно од личних перцепција о значају предузетничког понашања. Менаџери имају слободу да делују према сопственим уверењима, чиме и они сами постају предузетници.

Менаџмент највишег, средњег и оперативног нивоа има различите одговорности и улоге у спровођењу предузетничких активности (Floyd & Lane, 2000). На стратегијском нивоу менаџери теже да идентификују ефективне начине помоћу којих ће бити креирани нови или редефинисани постојећи послови. Средњи менаџмент предлаже и развија предузетничке идеје које могу поправити конкурентску позицију предузећа. Оперативни менаџмент се бави проблемом како се кључне компетенције предузећа могу применити у процесу искоришћења уочених прилика.

Менаџерске перцепције окружења и број имплементираних предузетничких идеја варира у зависности од хијерархијског нивоа (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009). Међузависност између менаџерске подршке и предузетничких активности је јача на вишим, него на нижим хијерархијским нивоима. Зато је корелација радне аутономије и подршке предузетничким активностима интензивнија код стратегијских и тактичких, него оперативних менаџера.

Основни проблем са којим се суочава предузетнички менаџмент је како ефикасно управљати иновативним идејама и пројектима, који су често врло ризични. Најуспешније предузетничке организације управљају корпоративним предузетничким активностима на јединствене начине, који су прилагођени интерним специфичностима и капацитетима. Традиционалне методе управљања помоћу циљева, мотивисања и контроле нису ефикасне, а нарочито је неефикасно обавезивање запослених да се понашају предузетнички, јер то за последицу има бројне површне и бескорисне идеје, недостатак посвећености и испуњавање форме без суштине (Sathe, 1989). Ни велике финансијске награде нису добар метод, јер могу довести до осећаја интерне неправичности и суревњивости. Потребно је управљати целокупним предузетничким процесом који се одвија у организацији, а не само појединачним иницијативама (Sharma, 1999).

1.2.1 Улога стратегијског менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва

Међузависност интерних претпоставки и корпоративних предузетничких активности се разликује на појединим менаџерским нивоима и појачава се према врху организационе хијерархије. Улога стратегијског менаџмента је критична у подстицању предузетничког понашања, а посвећеност успешној имплементацији неопходна. Организациони капацитет иновирања је много више детерминисан улогом оних који креирају предузетнички амбијент, а то је превасходно топ менаџмент, него утицајем корпоративних предузетника. Дакле, топ менаџмент мора да посвети довољно времена јасном и систематском промовисању иновирања као организационог циља, јер су ефекти његове подршке далекосежни (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 325-327).

Иновирање је комплексна активност која захтева ангажованост менаџмента на низу различитих активности. Успостављање посебних организационих делова за истраживање и развој се показало као недовољно. Истраживање које је 2006. године спровела *Бостонска консултантска група* (енгл. Boston Consulting Group) на узорку од 1000 топ менаџера је показало зашто су неке компаније иновативније од других. Иновативни топ менаџер, слобода експериментисања за запослене, брзина развоја нових производа, заједнички патенти са другим предузећима, дизајн, сарадња са добављачима, суштинско разумевање купаца и њихових преференција, само су неки од разлога супериорности компанија Apple, Google, Samsung, IBM, BMW, Starbucks, Toyota итд. (Trott, 2008, сс. 25-27).

Предузетничка функција топ менаџмента се односи на дефинисање начина на који предузеће креира и одржава вредност. Многи менаџери мисле да је предузеће већ ангажовано у довољном броју активности које креирају вредност, а подразумевају дугорочне пословне релације и вишеструке инвестиције, тако да ако се конкурентски амбијент промени неочекивано и појаве се нови конкуренти неоптерећени претходним уговорима и обавезама, предузеће се може наћи у проблему (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2004, сс. 598-599).

Dess et al. (2003) сматрају да лидерска улога топ менаџера пресудно утиче на обликовање организационих капацитета који подржавају корпоративно предузетништво. Топ менаџери морају креирати "предузетничку организациону архитектуру" у којој ће се иновативне идеје рађати без обзира на степен укључености и мониторинг од стране менаџмента. Организациона архитектура представља целокупно интерно окружење, односно организациони контекст у коме се предузетничка стратегијска визија трансформише у специфичне предузетничке процесе и понашања. Флексибилна организациона структура, предузетничке способности, адекватан систем компензација и предузетничка организациона култура доприносе вероватноћи систематског препознавања и тежње ка експлоатацији прилика (Ireland et al., 2009). Другим речима, ефективност стратегијског менаџмента у промовисању предузетничког понашања ће пресудно зависити од амбијента који креира и адекватне структуре расположивих људских ресурса (Morris et al., 2008, сс. 302-305). Наведени елементи подстичу предузетничко понашање, како на индивидуалном, тако и на колективном нивоу. Без одговарајуће стратегијске визије, скоро је немогуће испунити овај задатак, због изостанка свеобухватног филозофског оправдања, промовисаног и подржаног од стране топ менаџмента. У супротном, када одговарајућа визија постоји, сви елементи су додатно интензивирани и воде вишим предузетничким перформансама.

Не може се разумети зашто организација послује на одређени начин, а да се при томе немају у виду личне карактеристике и предиспозиције најмоћнијег актера, топ менаџмента. Централна идеја *теорије горњих ешалона* је да менаџери делују на бази личне интерпретације стратегијске ситуације са којом се сусрећу, а да је она функција њиховог искуства, вредности и личних карактеристика. (Hambrick, 2007). Предуслов за ширење иновативног духа у предузећу је постојање аутономног предузетничког понашања у целој организацији, што претпоставља да су не само запослени, већ и менаџери склони ризику, креативни, динамични и спремни да следе уочену предузетничку прилику.

Стратегијски менаџмент који жели да подстиче корпоративно предузетништво мора да учини да иновирање постане интегрални део језгра компетентности предузећа. У том смислу је потребно је донети низ одлука, као што је на пример да ли развој иновативних идеја одвојити и спроводити у оквиру посебних организационих делова (Trott, 2008, сс. 76-80), или је потребно подстицати предузетничко понашање у свим организационим деловима. Први приступ подразумева физичко,

а други временско разграничавање активности. Основни критеријум за одабир између ове две могућности треба да буде стратегијски значај предузетничке иницијативе и колико је она оперативно усклађена са текућим организационим процесима.

Дакле, стратегијски менаџмент се суочава са комплексним предузетничким императивом, који подразумева одлуке везане за следеће кључне активности (Morris et al., 2008, сс. 305-307):

- *Развој предузетничких капацитета* – задатак топ менаџмента је да развија способност организације да се бави предузетништвом. Да би то било могуће, потребно је разумети кључне мотиве и подстицаје за иноваторе у предузећу. Не треба изједначавати знања и способности која постоје у оквиру организационог дела који се бави истраживачко-развојним активностима, са укупним предузетничким капацитетом организације. Нове идеје могу да се јаве и у другим деловима организације, на различитим хијерархијским нивоима.
- *Заштита иновација које доводе у питање тренутни пословни модел* – предузећа имају тенденцију да игноришу, обесхрабрују, дискредитују или одлучно одбаце иновативне идеје које имају потенцијал да поткопају и оспоре тренутне пословне операције. Топ менаџмент има изузетно важан задатак да селективно “штити” оне идеје које могу еволуирати у генераторе будућег раста продаје. То посебно подразумева патронат над идејом у раној фази развоја идеје, када је она најрањивија.
- *Учинити да све нове идеје буду важне за организацију* – вероватноћа имплементације нових идеја у организацији ће зависити од тога како запослени перципирају пословање и своју улогу као појединаца. Менаџмент треба да проноси ширу визију пословања, подстичу запослене да иновирају и преиспитују тренутни пословни модел, као и да упорно и отворено говори о будућности предузећа у контексту могућих различитих праваца развоја.
- *Стално преиспитивање доминантне логике* – доминантна логика се односи на начин на који менаџмент концептуализује свеукупно пословање и доноси одлуке о алоцирању критичних ресурса. Она суптилно ограничава и укалупљава индивидуалне перцепције тако да су све активности усаглашене са конвенционалном пословном праксом, заснованом на историјским претпоставкама и искству, које се не доводе у питање. Топ менаџмент их оспорава тако што промовише нове производе, тржишта, стратегије и пословне моделе. Различити облици корпоративног предузетништва могу се појавити управо кроз рушење традиционалне доминантне пословне логике.
- *Повезати предузетништво и пословну стратегију* – често се предузетништво третира као спорадични, насумични процес, а не као активности у делокругу стратегијског менаџмента. Креирање нових пословних подухвата треба да се третира као интегрални део процеса стратегијског одлучивања, а не као полиса осигурања која се активира само у тешким временима.

Пословање у складу са овим императивима ствара претпоставке за успешно надметање са конкуренцијом у будућности. Топ менаџери ове активности подстичу давањем отворене подршке, а у ретким приликама могу чак успоставити директну комуникацију са предузетником или тимом ангажованим на пословима иновирања. За промовисање корпоративног предузетништва кључна је двосмерна комуникација, поверење и отвореност. Тако они долазе у директну интеракцију, што менаџменту олакшава одлуку о ресурсима који ће бити алоцирани новом предузетничком подухвату. Предузетник је заинтересован да његови резултати буду што видљивији топ менаџменту и да надређени буду адекватно информисани. Менаџмент треба да има поверења у запослене који имају знања, искуства и способност процене, пре него у формалне анализе или сопствена убеђења. Он подстиче предузетника да открива нове перспективе и идеје. Без обзира на позицију, менаџмент превасходно треба да пружи мишљење, а не да оспорава или диктира решења. Могуће је дефинисати проценат буџета који поједини организациони делови, пропорционално величини и обиму активности, могу алоцирати за предузетничке активности. Тиме се делегира право контроле ресурса, али и оставља менаџменту маневарски простор за деловање (Sathe, 1989).

У већини организација, топ менаџмент се превасходно бави надгледањем текућег пословања и брине о максимизирању перформанси. У предузетничкој организацији он преузима одговорност и за нове иницијативе које се помаљају. Један од највећих изазова за стратегијски менаџмент је како балансирати тржишно доказане и успешне текуће операције са тржишно недоказаним идејама о будућим пословима. Не смеју се изгубити из вида текуће пословне активности и перформансе, задовољавање преференција купаца и конкурентска борба, јер без тога будућност постаје веома неизвесна. Активности чувања и промене постојећег стања предузеће топ менаџмент доводе у шизофрену ситуацију, а ова двосмисленост се додатно појачава када топ менаџмент преузме директну одговорност за оба тока активности. Док управља садашњим пословима, принуђен је да успоставља нови колосек за будућност.

Менаџери на свим нивоима треба да поседују што је могуће дубље разумевање пословног процеса, што се може постићи њиховим ротирањем или ширењем постојећег поља експертизе. Могућ је и алтернативни приступ, ангажовањем топ менаџера споља, који има одговарајуће искуство и знање о производу, тржишту, технологији итд. На овај начин предузеће може доста да добије, под условом да нови менаџер буде прихваћен и има кредибилитет, као и да се уклопи у политичке процесе (Sathe, 1989).

Упркос огромним позитивним ефектима и важности подршке топ менаџмента у спровођењу корпоративног предузетништва, у реалности он често показује резистентност, а наклоност за ове активности није лако задобити. Његов рад се оцењује на бази организационих перформанси остварених у кратком и средњем року, тако да власници преко управног одбора морају наћи начин да подстакну менаџмент да се дугорочно посвети очувању конкурентске позиције кроз

промовисање интерног предузетништва (Zahra, 1996). Менаџери власници су спремнији да подстичу предузетничко понашање. Висок проценат аутсајдера у борду је такође позитивно корелиран са корпоративним предузетништвом, а ова релација је утолико јача уколико аутсајдери поседују већи проценат акција (Zahra, Neubaum, & Huse, 2000). Раздвојеност функција директора борда и генералног директора такође позитивно утиче на корпоративно предузетништво. Величина управног одбора је са корпоративним предузетништвом повезана на нелинеаран начин: постоји позитивна условљеност до одређене величине борда, а иза тога он постаје прегломазан и негативно утиче на предузетничке иницијативе (Zahra, Neubaum, & Huse, 2000).

Додатни проблем за стратегијски менаџмент је како да осигура да нижи менаџерски нивои не злоупотребе слободу која им је дата, кроз евентуално неодговорно понашање. Тактички менаџери се разликују у структурној способности да искористе подршку топ менаџмента за предузетничке активности. Они тактички менаџери који су ближи врху организације ће бити боље позиционирани да процене природу и опсег подршке, као и да је максимално искористе. Насупрот томе, оперативни менаџери немају ту врсту блискости са топ менаџментом, тако да не могу имати сазнања о степену подршке коју је он спреман да пружи. То значи да, уколико постоји подршка са врха, већи број предузетничких идеја имплементира средњи и виши, него оперативни менаџмент. Исто тако, већа радна аутономија, расположиво време, флексибилне организационе границе и адекватан систем компензација повећавају број идеја које спроводи средњи и виши, у поређењу са најнижим нивоом менаџмента (Floyd & Lane, 2000).

Две су кључне предности предузетничких организација: прво, *топ менаџмент је поседује неопходно предузетничко искуство*, и друго, *креирана је менаџерска култура у коју је предузетништво дубоко укорењено* и води акције менаџера, како на свесном, тако и несвесном нивоу. За овакав ниво интегрисаности корпоративног предузетништва у организацији потребне су године посвећености топ менаџмента (Sathe, 1989).

1.2.2 Улоге тактичког менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва

Већина предузетничких иницијатива започиње на нижим и средњим хијерархијским нивоима, јер су ови менаџери најспособнији да перципирају потенцијалне шансе, док су топ менаџери претежно посвећени спровођењу зацртаних циљева (Burgelman, 1983a). Подршка топ менаџмента је најзначајнија на стратегијском и концептуалном нивоу, али средњи ниво менаџмента представља незаобилазни фактор у спровођењу предузетничких иницијатива. Средњи менаџмент стимулише интересовање за корпоративно предузетништво, дозвољава запосленима да експериментишу, ризикују, а затим информације синтетизује и интегрише у одговарајуће стратегије. Средњи менаџери олакшавају индивидуалне предузетничке напоре и тако помажу у уобличавању разних иницијатива.

Улога средњег менаџмента је да буде веза између стратегијског и оперативног менаџмента. Они морају да помире перцепције топ менаџмента и потребе имплементације са којима се суочавају оперативни менаџери. Да би успешно остварио ову улогу, менаџмент овог нивоа мора да синтетизује и дисеминује информације вертикално, у оба смера, али и да пружа активну подршку перспективним предузетничким идејама, за које сматрају да имају потенцијал да креирају нову вредност. То значи да тактички менаџмент има задатак да омогући неометан проток информација и да помогне у имплементацији идеја.

Тактички менаџмент има директан утицај на остварење перформанси корпоративних предузетничких подухвата. Он има централну позицију у организацији која му омогућава да генерише и апсорбује бројне информације о идејама у организацији, али и екстерно (Morris et al., 2008, сс. 309-311). Они селектирају и интегришу расположиво знање како би усмерили трагање за нечим новим. Топ и менаџмент дефинише стратегијски правац, а други је задужен за његово превођење у реалност.

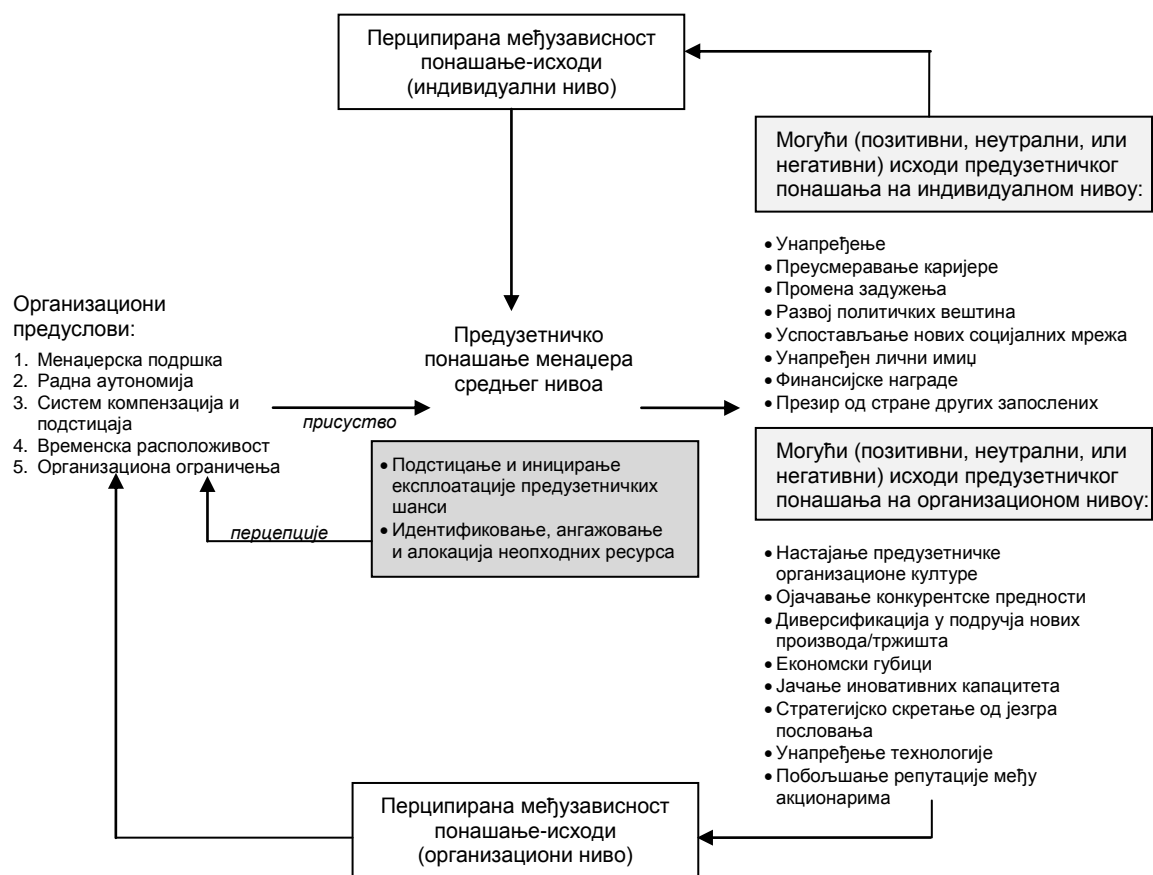
Утицају средњих менаџера на корпоративно предузетништво није још увек довољно теоријски и емпиријски разјашњен. Ипак, сматра се да постоји неколико кључних фактора који доприносе иницирању корпоративних предузетничких иницијатива од стране тактичког менаџмента: подршка топ менаџмента, систем награђивања, систем компензација, расположивост ресурса и адекватна организациона структура (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Иако нема сагласности око тога који интерни фактори представљају импулс за корпоративно предузетништво, истраживања спроведена деведесетих су указала на изузетно важну улогу средњег менаџмента (Pearce, Kramer, & Robbins, 1997; Floyd & Woolridge, 1994; Ginsberg & Hay, 1994).

Истраживачи су проучавали средњи ниво менаџмента као агента промена у савременим предузетничким организацијама (Слика 3) (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1999) и закључили да се највећи број иновација иницира са овог нивоа, а усмерава пружањем подршке запосленима, толерисањем неуспеха, адекватним системом награђивања и обезбеђивањем неопходних ресурса. Фактори који лимитирају спремност менаџмента да подстиче предузетништво се односе на недостатак потребних ресурса, нарочито времена, као и проблеме уколико изостане подршка топ менаџмента, који иницијативу доживљава као залажење у сопствену надлежност. Зато неки аутори (Hornsby et al., 2002) наглашавају да је потребно у анализу укључити расположиво време и радну аутономију.

Средњи менаџмент подржава, усавршава и брани предузетничке идеје кроз идентификовање, прибављање и ангажовање неопходних ресурса (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Тактички менаџмент је одговоран за процену различитих предузетничких иницијатива, које стижу са нижих организационих нивоа. Евалуација се односи како на одлуку да ли да се конкретном подухвату пружи политичка *подршка* и колико се интензивно заложити. У исто време, очекује се

подршка за иницијативе које стижу са врха, а која ће бити манифестована кроз адекватну контролу оперативног менаџмента и подношење извештаја о напретку. Предузетничке иницијативе суштински представљају експерименте који еволуирају од сирове идеје до разрађеног пословног модела (Sharma, 1999). У овај процес је средњи менаџмент директно укључен и служи као актер који посредује у *усавршавању* иницијативе до фазе која је прихватљива за организацију, имајући у виду стратегије, ресурсе и политичке процесе (Morris et al., 2008, сс. 311-313). Најгора судбина која може да задеси корпоративног предузетника и његов подухват је да остане без *заштите* и подршке на развоју и усмеравању предузетничке иницијативе. У том случају подухвату су дани одбројани.

Слика 3. Модел предузетничког понашања менаџера средњег нивоа



Извор: Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), с. 701.

Средњи менаџмент је тај који обезбеђује "ветар у једра" предузетничким напорима и менторство у развоју подухвата. Он је најбоље позициониран да *идентификује ресурсе* који ће бити неопходни да би се подухват реализовао. *Прибављање ресурса* захтева широк дијапазон вештина, међу којима се налазе и способност убеђивања и преговарања, али и регрутовање појединаца који би могли бити од помоћи у развоју подухвата. *Ангажовање* се односи на прављење адекватне конфигурације и алокације ресурса, као и временског оквира активности. Тактички менаџмент је најодговорнији за доношење одлуке о преусмеравању ресурса од

једног ка другом предузетничком подухвату, што значи да је он тај који у највећем броју случајева одлучује које идеје ће се развијати.

1.2.3 Улога оперативног менаџмента у подстицању корпоративног предузетништва

Код савремених предузећа долази до редукције средњег менаџмента, чиме се драматично повећава распон контроле и потреба да се све више ауторитета делегира нижим организационим нивоима. Оперативни менаџмент, односно менаџери прве линије, дају допринос имплементацији предузетничких иницијатива, али се углавном крећу у унапред задатим оквирима, које су прецизирали менаџери на вишим организационим нивоима.

Оперативни менаџери експериментишу, тј. кроз *аутономно предузетничко понашање* (Burgelman, 1983b) дефинишу нове идеје и пројекте. Осим тога, раде на прилагођавању туђих предузетничких иницијатива, када се у имплементацији покаже да је неопходно извршити модификацију почетног концепта. Они су обавезни да поступају у складу са организационим нормама, правилима и процедурама у току рада на остварењу предузетничких подухвата иницираних са виших менаџерских нивоа (Morris et al., 2008, сс. 313-315). Дакле, оперативни менаџери могу примати налоге са виших организационих нивоа везане за покретање предузетничких подухвата, али и бити самостални актери који покрећу иницијативе са дна организационе хијерархије. Ова друга улога у предузетничкој организацији није нешто што се једноставно толерише, напротив, она се очекује. Корпоративно предузетништво подразумева колективну одговорност, тако да се сви запослени морају укључити са својим иновативним предлозима и иницијативама.

Оперативни менаџмент се налази у јединственој позицији да препозна потенцијалне шансе јер ради на позицији на којој се одвија процес трансформације ресурса, а осим тога, у директном је контакту са екстерним стејкхолдерима предузећа. Значајан потенцијал уочавања шанси потиче из свакодневне пословне рутине. Запослени на првој линији зато лакше могу разазнати недостатке у структури или процесима, и понудити предлог бољих решења која би могле бити од користи предузећу. Ова позиција омогућава упознавање и учење о текућим активностима, да би се осмислиле другачије и квалитетније, које ће имати потенцијал креирања нове вредности. Опумоћавањем најнижих организационих нивоа, предузеће може извући дугорочне користи из оваквог процеса учења (Morris et al., 2008, сс. 313-315).

Менаџери прве линије се налазе у свакодневној интеракцији са кључним екстерним стејкхолдерима, како на страни инпута, тако и аутпута. Тако су, на пример, везе са добављачима посебно корисне у погледу идентификовања алтернативне употребе постојећих ресурса, али и могућег коришћења нових ресурса који настају као резултат научно-технолошког напретка. На страни

тражње, релације са купцима су веома важне за препознавање нових трендова и промена у преференцијама. Многе нове идеје потичу управо од запослених који су у сталним интеракцијама са купцима. Ипак, овај приступ има и своја ограничења која се односе на чињеницу да он може ставити превелики акценат на инкременталне иновације, што није у најбољем интересу предузећа, дугорочно посматрано.

Менаџмент организације мора да покаже спремност да управља предузетничким активностима на иновативан начин (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Не само да је потребно прилагодити организацију и запослене новим условима пословања, већ сви нивои менаџмента морају и сами мора да се мењају. Другим речима, потребно је развити нове менаџмент праксе, технике, процесе и идеје.

2. Трансформационо лидерство као подршка предузетничком понашању

Трансформационо лидерство је процес остваривања колективних циљева кроз повећање мотивације лидера и следбеника, ради постизања намераваних промена. Појава овог концепта, чија је суштинска карактеристика оријентисаност на промене, везује се за све присутнију потребу суочавања организације са растућим изазовима из окружења. Појава трансформационог лидерства кореспондира са експанзијом трансформационих промена у многим предузећима, које захтевају сасвим другачији приступ од традиционалног трансакционог стила лидерства (Стојановић-Алексић, 2007, сс. 118-126).

2.1 Појам и значај предузетничког лидерства

У последњих тридесет година драматична експанзија предузетништва прети да по резултатима и дometу превазиђе индустријску револуцију. Светска економија је у последњој деценији остварила рекордне резултате захваљујући подстицању и промовисању предузетничких активности. Велика предузећа су се прилагодила, рационализовала, реструктурирала и постала предузетничка, а у оквиру њих су основани бројни предузетнички подухвати (Kuratko, 2007). Овакве промене не би биле могуће без лидерства способног да се ухвати у коштац са изазовима предузетништва и мотивише запослене да постану предузетници.

У условима дисеквилибријума насталог услед сталних промена, посебно технолошких, наглашава се потреба експлоатације пословних прилика у непријатељском окружењу (Kuratko, & Audretsch, 2009). Лидери су ти који треба да помогну у усвајању праксе предузетничког понашања и искоришћењу идентификованих шанси. Организације оријентисане ка расту морају усвојити нов

конкурентски приступ, који подразумева флексибилност, иновације, брзо реаговање и предузетничко лидерство.

Предузетничко лидерство је нови појам који тежи да обједини стратегију, лидерске вештине и предузетништво. *“Предузетничко лидерство подразумева способност утицаја на друге да стратегијски управљају ресурсима са циљем да се подстакне трагање за приликама и изворима конкурентске предности”* (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003; Covin & Slevin, 2002). Лидер дефинише визију, развија језгро компетентности, развија људске потенцијале, одржава предузетничку организациону културу и одржава етичке стандарде. *“Предузетнички лидер предвиђа и сагледава будућност, флексибилан је, размишља стратегијски и сарађује са запосленима на иницирању промена које ће обезбедити будућност организацији”* (Kuratko & Audretsch, 2009). На лидеру лежи одговорност да увери запослене да су предузетничке иницијативе саставни део владајућег система вредности и одговорност свих запослених у организацији. Он треба да помогне у мотивисању потенцијалних предузетника, прилагођавању предузетничких идеја, пружању подршке експериментисању и обезбеђивању неопходних ресурса (Hornsby et al., 1993). Суштинске разлике предузетничких у односу на традиционалне лидере су приказане у Табели 8.

Табела 8. Традиционално vs. предузетничко лидерство

Традиционално лидерство	Предузетничко лидерство
<ul style="list-style-type: none"> • Подстицање контроле • Јачање дисциплине • Охрабривање униформности • Подстицање ефикасности • Подстицање ефективности • Охрабривање уговорних релација • Подстицање дугорочног планирања • Јачање обучавања • Подстицање функционалности • Специјализовано знање • Тежња сигурности и извесности • Обесхрабривање неуспеха • Перципирање промене као претње • Заштита ресурса и капацитета • Дефиниција посла је релативно трајна • Надмашити конкуренте • Организација дизајнирана за имплементацију стратегије • Предузетништво треба да следи из стратегије 	<ul style="list-style-type: none"> • Подстицање трагања за приликама • Охрабривање иновирања • Подстицање промене <i>status quo</i> ситуације • Охрабривање иницијативе • Преузимање ризика • Подстицање релација у и ван предузећа • Охрабривање формулисања стратегија • Подстицање учења • Охрабривање сарадње • Јачање трансфера знања и информација • Толерисање несигурности и неизвесности • Толерисање неуспеха • Лабава контрола • Нове комбинације ресурса и капацитета • Дефиниција посла се повремено преиспитује • Надмашити конкуренте/креирати нову арену • Организација дизајнирана за стратегијску флексибилност • Предузетништво треба да следи и води ка стратегију

Извор: Адаптирано према Burns, P. (2005). *Corporate Entrepreneurship: Building an entrepreneurial organisation*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, с. 483.

Корпоративно предузетништво зависи од карактеристика, вредности и визије предузетничких лидера (Guth & Ginsberg, 1990). Визија обухвата темељне вредности и представља разлог постојања предузећа. То је смисао који превазилази тренутне пословне активности, представа будућности коју предузеће тежи да достигне. Визија се гради на суштинској идеологији, која се не мења са променом производног програма, тржишта, технологије или лидера. Остварење визије захтева велике напоре и реално је очекивати да никада неће бити достигнута у потпуности (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 254-255). Визија пружа представу о томе шта је крајњи циљ предузетничких напора и шта предузетнички подухват може да постане.

На дефинисање *предузетничке визије* утичу фактори окружења, као што су интензитет конкуренције, технолошке промене и појава нових индустрија. Ипак, ако топ менаџмент поседује когнитивне предиспозиције које га чине наклоњеним иновативности, предузетничка визија може бити дефинисана без обзира на органичења у екстерном окружењу. Постојање предузетничке визије дефинисане и промовисане од стране топ менаџмента је условљено постојањем органске структуре, предузетничке културе и степеном у коме је систем награђивања дизајниран да подстиче предузетничко понашање. Када топ менаџмент јасно промовише визију, запослени ће имати више смелости, оријентир и морално оправдање да се предузетнички понашају. Постојање предузетничке стратегијске визије повећава вероватноћу да ће запослени бити способни да систематски идентификују пословне шансе и да теже њиховој експлоатацији (Ireland et al., 2009).

Значај визије огледа се у њеној изузетној инспиративној снази, заснованој на крерању јаког емотивног набоја који проистиче из осећања сврхе и смисла постојања. Нова визија даје могућност ослобађања од устаљених навика и начина размишљања, и пружа прилику да се развију нови ментални модели. Она буди снове, подстиче на њихову реализацију и делује као интегришући механизам заједничких предузетничких напора.

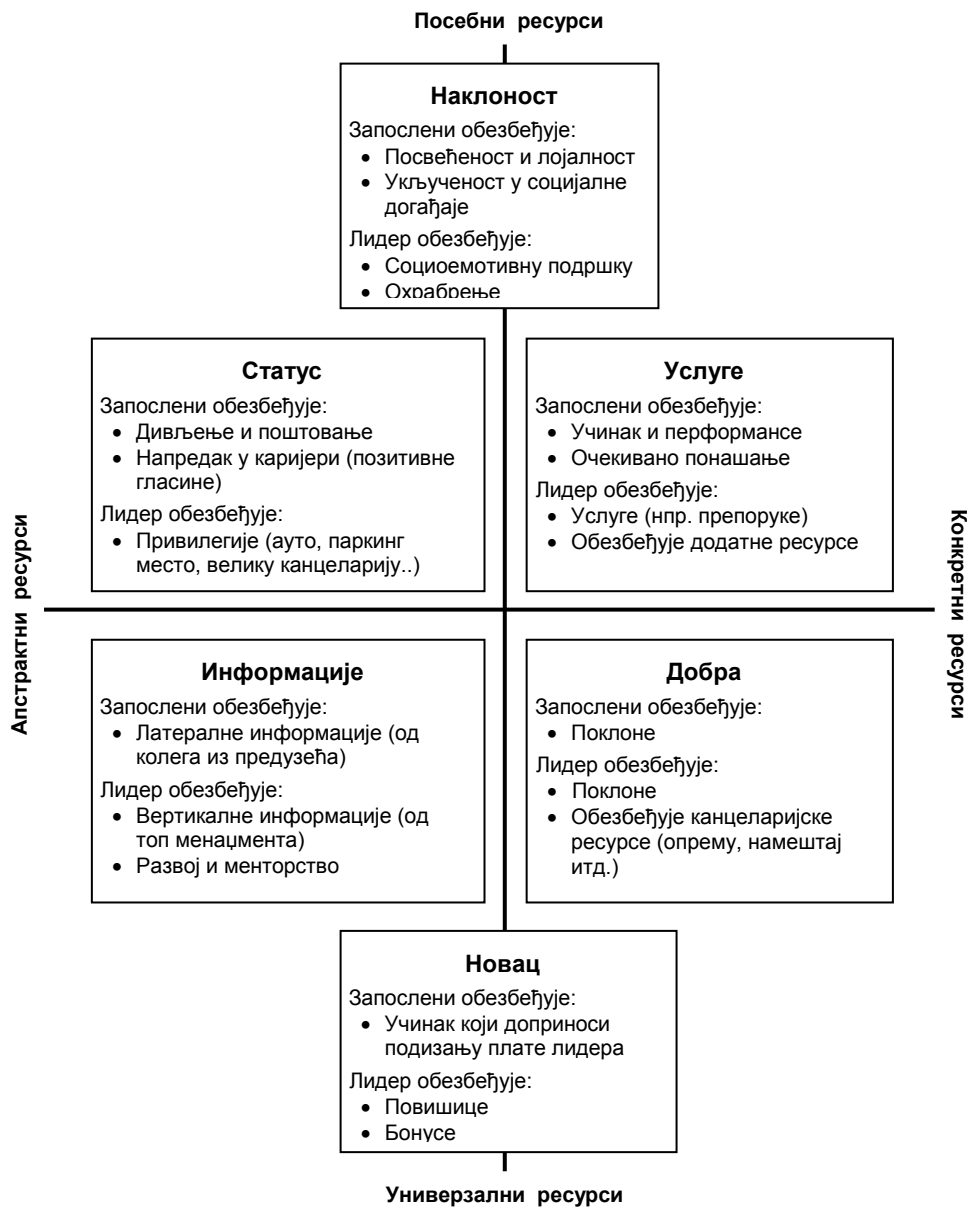
Улога лидера у подстицању корпоративног предузетништва зависи не само од вештина и способности појединаца, већ и од квалитета интеракција у оквиру хијерархије и нивоа поверења између самих менаџера (Dess et al., 2003). Предузетничко лидерство подразумева обликовање интерног организационог контекста, артикулисање и преношење визије, као и усклађивање индивидуалних и организационих интереса. На свим нивоима организације мора постојати свест о неопходности предузетничког понашања, јер ће у супротном доћи до избегавања, опструкције и опортунизма. Мора се изградити консензус око доминантне логике, која подразумева сагласност око начина подстицања и имплементације корпоративног предузетништва. Тако се гради конзистентност у погледу очекивања, сигнализирањем које шансе су важне, која понашања адекватна и који резултати вредновани (Dess et al., 2003).

Идентитет лидера у организацији се гради у интеракцији на релацији лидер-следбеник, када запослени, са једне стране, имплицитно одобравају, односно прихватају лидера, а он, са друге, тражи њихову подршку и признаје њихову улогу следбеника. Дакле, постоји реципроцитет у ономе што једна и друга страна нуди, односно потражује (DeRue & Ashford, 2010). Сигмунд Фројд је први понудио психолошко објашњење зашто следбеници следе лидера, чак и када их води у погрешном смеру. Фројд је тврдио да је потреба за ауторитетом и покоравањем иманентна људској природи, што је последица везе са доминантном фигуром у детињству. Он је истакао да у релацији моћи са једне стране стоје дивљење и завист, а са друге страх и одбијање (Kellerman, 2008, сс. 53-57). Поставља се питање каква је релација између лидера и следбеника данас. Следбеници следе лидера јер очекују да им он пружи осећај сигурности, припадности, реда и заједничке сврхе. Осим тога, следбеници следе јер желе да се прилагоде не само лидеру, већ и другим следбеницима. Лидери очекују лојалност од следбеника и спремни су да је награде.

Истраживања у области лидерства су се скоро у потпуности оријентисала на то како лидер утиче на понашање запослених, њихово задовољство, перформансе, посвећеност организацији итд., а у последње време већу пажњу задобија питање каква је повратна реакција следбеника и шта они имају да понуде у овој интеракцији. Лидер располаже значајним механизмима за подстицање предузетничког понашања, тако да питање размене организационих ресурса на релацији лидер-следбеници завређује пажњу. Најсвеобухватнија класификација ресурса потиче из социјалне психологије (Foa & Foa, 1974) и обухвата: *новац, материјална добра, услуге, статус, информације и наклоност*. Ови ресурси се размењују између запослених и менаџмента у свакодневним активностима. Као што је приказано на Слици 4 они се могу посматрати према две димензије: *универзално-партикуларно и конкретно-апстрактно* (Wilson, Sin, & Conlon, 2010).

Статус и информације су апстрактни, док су материјална добра и услуге конкретни ресурси. Партикуларни ресурси су они у чијој размени је идентитет појединца који учествује у релацији важан, док је код универзалних ресурса ирелевантан. Пример партикуларних ресурса односи се на већи значај који појединац придаје пријатељским осећањима и подстицајима који потичу од неких колега, у поређењу са другима. Типичан пример универзалног ресурса је новац. Организациони контекст и друге препреке могу утицати на начин остварења релације лидера са следбеницима, али основни ресурс који лидери очекују од својих следбеника су информације. Уколико лидер запосленима обезбеди новчане или подстицаје оличене у добрима (нпр. службени ауто, бољу канцеларију, и сл.) следбеници ће показати вишу спремност да узврате лидеру понашајући се у складу са његовим препорукама, чинећи му услуге, исказујући послушност и наклоност, или преносећи му релевантне информације. Запослени од лидера очекују обезбеђење информација, статуса и лојалности, и спремни су да узврате истом мером. Лидер више вреднује наклоност и поштовање које потиче од оних запослених које он перципира као веома квалитетне (Wilson et al., 2010).

Слика 4. Размена ресурса на релацији лидер - запослени



Извор: Wilson, K. S., Sin, H., Conlon, D. E. (2010). What about the leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy Of Management Review*, 35(3), с. 362.

Дакле, размена ресурса је механизам који лидерима омогућава да усмеравају и контролишу понашање запослених. Разумевањем преференција запослених у погледу ресурса до којих им је стало он може јачати предузетничке иницијативе демонстрирањем одговарајућег лидерског стила и коришћењем адекватних мотиватора, пре свих система компензација. За подстицање корпоративног предузетништва потребни су трансформациони лидери, који су запосленима спремни да понуде виши смисао пословања и да их убеду да је систематско иновирање прави пут до његовог остварења.

2.2 Улога трансформационог лидерства у развоју корпоративног предузетништва

У последњих двадесет година трансформационо лидерство је добило толики значај, да је број истраживања који се бавио овом темом надмашио укупан број истраживања посвећених свим осталим лидерским стиловима (за свеобухватни преглед истраживања лидерских стилова видети Judge & Piccolo, 2004). Трансформационо лидерство запосленима нуди сврху која надилази краткорочне циљеве и фокусира се на интерне потребе вишег реда. Оно је према последицама много драматичније од трансакционог лидерства.

Појам *трансформационо лидерство* први пут је употребљен у анализи политичног лидерства (Burns, 1978). Теорија трансформационог лидерства развијена 1978. године (Baas, 1985) је понудила модификацију, јер је оспорила да су трансакционо и трансформационо лидерство две екстремне супротности, односно да се међусобно искључују. Baas (1985) је заговарао тезу да су "*најбољи лидери и трансакциони и трансформациони истовремено*". Он је отишао корак даље тврдећи да су трансформационо и трансакционо лидерство комплементарни и да трансформационо лидерство представља допуну, тј. продужетак трансакционог (Baas, 1999). Трансакционо лидерство је базирано на моделу размене између лидера и следбеника, од које обе стране имају користи. Оно подразумева задовољење очекивања од стране запослених, након чега су њихове обавезе испуњене и следи награда према оствареним перформансама. За мотивисање запослених да направе додатни корак и учине допунски напор, неопходно је трансформационо лидерство (Baas, 1998).

У креирању организационог идентитета трансформациони лидери имају улогу не само да стратегијски усмеравају организацију, већ и да креирају суштинске вредности, основну сврху кроз визију будућности, која уједињује и инспирише напоре запослених. Дакле, нагласак се померио са топ менаџмента као доносиоца одлука, на лидера, који креира организациону културу, идентитет и усаглашава визију, стратегију и организациони дизајн (Grant, 2009, сс. 458-460). Трансформационо лидерство настаје у интеракцији која подиже мотивацију и лидера и следбеника (Kellerman, 2008, сс. 66-67).

Организације које воде трансформациони лидери ће пре подржати и ангажовати се у корпоративним предузетничким активностима (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Трансформациони лидери желе да мењају не само запослене и друге лидере, већ и целу организацију, доводећи у питање и мењајући *status quo*. Они примењују мултидисциплинарни приступ, преиспитујући организационе процесе и структуру, обликују понашање нижих менаџера у смислу његове склоности ризику и децентрализације одговорности, креирају мотивационе механизме, чиме остварују утицај на корпоративне предузетничке напоре (Ling et al., 2008).

Трансформационе лидере одликују четири основне карактеристике (Baas, 1998):

- *Харизма* – тј. *идеализовани утицај*, односи се на тежњу следбеника да се идентификују са лидером и имитирају га;
- *Инспирациона мотивација* – подстицање запослених креирањем и промовисањем моћне визије будућности;
- *Интелектуална стимулација* – инспирисање запослених да користе своје потенцијале, сагледавају проблеме из нове перспективе и преиспитују владајуће претпоставке;
- *Индивидуална разматрања* – фокусирање на развој запослених кроз подршку, охрабрење и усмеравање.

Универзални профил успешног трансформационог лидера не постоји, али оно што он треба да поседује је *емоционална интелигенција*, која обухвата (Grant, 2009, сс. 458-460): *самосвест* – способност разумевања сопствених емоција, снага и слабости које су прикривене великим самопоуздањем; *самоконтролу* – контролу понашања, интегритет, освешћеност, иницијативу и окренутост постигнућима; *друштвену свест* – емпатију за осећања других запослених и потребе купаца; и *социјалне вештине* – утицај и инспирисање других, комуницирање, сарадња, изградњу релација и управљање конфликтом.

Трансформациони лидери, као и корпоративни предузетници, дају приоритет изградњи тима, суочавају се са изазовима гледајући у будућност, суштински разумеју организационе компетенције и подржавају пионирске идеје које су пажљиво селектиране. Као супротност екстремуму тоталитарног лидерства појављује се демократско лидерство. Оно подразумева кредибилног лидера који брине и консултује се са запосленима, има на уму њихове потребе и тежње. Трансформационо лидерство подразумева не само демократске лидере, већ и демократске следбенике, који су спремни и вољни да личне интересе усагласе са интересима организације (Kellerman, 2008, сс. 66-67).

Као предуслови за појаву трансформационог лидерства у литератури се најчешће помињу *нада*, *оптимизам* и *прилагодљивост* (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrovitz, 2009). Трансформациони лидери организацији доносе позитивне промене. Лидери који се *надају* имају јачу способност да иницирају и спроводе промене, и мање су склони да на негативне догађаје реагују деморалисањем и сумњом. Због снаге коју демонстрирају запослени верују у лидера, он задобија њихово поверење, поштовање и наклоност, чиме остварује идеализовани утицај. Лидер који се *нада* лакше остварује и инспирациону мотивацију, јер га запослени перципирају као визионара и спремнији су да му се приклоне у спровођењу промена. Он не сме да заборави да запослени реагују на различите стилове лидерства, чему мора да се прилагоди. Лидери које краси *оптимизам* ће више веровати у светлу будућност и то уверење пренети на запослене. Веровање у позитивне догађаје ће ојачати веру запослених да је промена могућа и потребна. Чак и под високим стресом, сви ће остати непоколебљиви и пуни ентузијазма.

Трансформациони лидери верују да могу да контролишу будуће догађаје, чиме подстичу самопоуздање код запослених. Оптимизам је особина која такође утиче на начин решавања проблема, јер су оптимисти не посустају, склонији су проактивном приступу и прилагођавању. Зато оптимистични лидери подстичу следбенике да експериментишу и буду креативни, обезбеђујући им интелектуалну стимулацију и инспирациону мотивацију, градећи на тај начин јаче интерперсоналне релације. Лидери које одликује *прилагодљивост* су боље припремљени за неизбежне проблеме и неуспехе. Трансформациони лидери буђењем емоција мотивишу и инспиришу запослене да се прилагођавају. Они имају позитиван приступ и чврст морални компас који их води напред независно од тренутних изазова, што им омогућава да остварују идеализовани утицај на запослене. Прилагодљиви лидери користе инспирациону мотивацију, јер теже да испровоцирају позитивна осећања код следбеника, да их охрабре да ризикују и буду иновативни. Интелектуална стимулација се остварује стварањем широког спектра могућих одговора на изазове, који креирају запослени. Лидер кога одликује прилагодљивост ће демонстрирати индивидуално разматрање кроз прилагођавање лидерског стила захтевима ситуације и појединаца. Дакле, трансформационо лидерство представља механизам којим се позитивне личне карактеристике лидера стављају у функцију подстицања креативности, предузетничких активности и остварења супериорних перформанси организације.

Понашање лидера утиче на запослене у зависности од тога да ли њега одликује *промотивни* или *превентивни* фокус (Wu, McMullen, Neubert, & Yi, 2008). *Теорију регулаторног фокуса* је представио Higgins (1997), којом је истакао постојање ова два приступа и њихов утицај на понашање појединаца. У сваком тренутку код сваког лидера оба фокуса су присутна, па ипак, један од њих увек доминира и условљен је личним карактеристикама лидера, али и захтевима ситуације. Акцент на расту и развоју, остваривању циљева и достизању идеала који одликују промотивни фокус имају за циљ да истакну користи од успеха и трошкове избегавања успеха. *Превентивни* фокус подразумева усмереност на потребе сигурности, избегавање неуспеха и трошкове прављења грешака. Запослени посматрају лидера и трагају за сигнаlima о очекиваном понашању и његовим последицама. Креативно понашање запослених захтева лидерски стил који је креативан и флексибилан. *Промотивни* фокус лидера је тај који повећава вероватноћу предузетничког понашања подстицањем креативности и спремности запослених да иновирају (Wu et al., 2008; Brockner, Higgins, & Low, 2004). Што је лидер више усмерен на превенцију, запослени ће бити мање креативни.

Лидерски регулаторни фокус усмерава лидерски стил, вредности и понашање (Kark & Van Dijk, 2007). Ако лидер са промотивним фокусом добије позитивне сигнале, у поледу успешног пословања, наклоности лидера или задовољства купаца, то ће позитивно утицати на његову мотивацију, и обрнуто. У различитим ситуацијама запослени различито реагују, на њих осим интерних, утичу и екстерни стимуланси, међу којима је и понашање лидера. Понашање лидера утиче на мотивацију запослених и код њих подстиче различите интерне и само-регулаторне механизме, промотивни или превентивни.

Промотивни фокус се односи на то како запослени види "идеалног себе", да ли у смислу идеала, надања, аспирација и жеља, или дужности, обавеза и одговорности. Трансформациони лидери који усмеравају пажњу запосленог на "идеалног себе" у суштини код њих подстичу промотивни мотивациони фокус, чиме се они фокусирају на оно што би желели да постану и да остваре (Kark & Van Dijk, 2007). Тако запослени постају спремнији да истражују, ризикују и експериментишу, тј. да постану корпоративни предузетници.

Менаџери који мисле позитивно о будућности имају најбоље предиспозиције да постану трансформациони лидери. Трансформациони лидери инспиришу самопоуздање, проносе позитивну визију и истичу потенцијале запослених (Baas, 1985). Захваљујући личним карактеристикама и промотивном фокусу трансформациони лидери подстичу и имплементирају разноврсне иницијативе, мотивишући запослене и креирајући одговарајуће механизме за подстицање њиховог предузетничког духа.

2.3 Механизми мотивисања запослених

Мотивација је процес подстицања, усмеравања и одржавања одређеног типа понашања, како би се остварио зацртани циљ. Да би се разумео процес мотивисања кључни су ентузијазам, правац деловања, упорност и циљ. Ништа се не може остварити без покретачке енергије, насумичним активностима. Да би се остварио циљ, понашање мора бити усмеравано током дужег временског периода.

Мотивација је кључни елемент остварења перформанси, али сама по себи није гаранција да ће перформансе заиста и бити побољшане. Она представља психолошко стање које настаје када интерне или екстерне снаге стимулишу, усмеравају и одржавају одређено понашање. Задовољство је неодвојиви део мотивације које показује колико позитивних емоција демонстрира запослени у одређеној ситуацији. Задовољни и мотивисани запослени имају више перформансе и мању спремност да напусте организацију

Понашање запослених може бити продуктивно, али и непродуктивно. Менаџери кроз разумевање мотивације запослених могу ојачати продуктивно понашање. Према *теорији појачавања*, понашање зависи од његових последица. Позитивне последице су награде, а негативне казне за непожељно понашање. Појачавање се односи на промену понашања, али да ли ће та промена резултирати бољим перформансама зависи од тога да ли менаџер има јасну представу о томе које активности доприносе резултатима. Појачавање не подразумева да менаџери треба да кажу запосленима шта да раде, већ они то сами схватају на бази последица које изазивају њихови поступци. Менаџмент мора да своја очекивања јасно предочи и у складу са њима да поступа. Ако се предузетничко понашање има за последицу одговарајуће награде и компензације, то значи да је такво поступање

пожељно и треба га усвојити. Позитивно појачавање је пожељан приступ за подстицање предузетничког понашања.

Менаџери могу мотивисати запослене кроз постављање реалистичних циљева, за чије остварење нуде признање и друге награде. Циљеви су посебно јак мотиватор, јер јачају посвећеност запослених организацији. Они ефикасно повећавају мотивацију, под условом да су изазовни, достижни, јасни, прихваћени од стране запослених и да постоји повратна спрега о степену њиховог остварења (Baron & Shane, 2005, сс. 326-328). Могући начин јачања мотивације запослених је кроз *дизајнирање радних места*, које, међутим, није могуће увек спровести. То највише зависи од фактора који су објективно условљени и тешко променљиви, као што су технологија или структура. *Систем компензација*, повластице и могућности развоја дефинишу организациони контекст којим се подстичу напори запослених и жеља за останком у организацији. Личне карактеристике запосленог и ставови су стабилни аспекти психолошког профила на које се може само делимично утицати. Зато менаџери треба да имају у виду индивидуалне предиспозиције и особине приликом креирања подстицајног амбијента за предузетничке иницијативе (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, сс. 384-386).

Подстицање корпоративног предузетништва је могуће и кроз негативне подстицаје, као што су казне или изостанак позитивних ефеката (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, сс. 390-394). На пример, страх од отказа може бити употребљен као негативни мотиватор, чиме се запосленима ставља до знања да ће радно место задржати они чији се допринос унапређењу перформанси организације оцени као задовољавајући. Овде међутим, значајну улогу игра правно законодавство, које посебно у Европи поставља ограничења послодавцу у погледу отпуштања запослених, тако да је могућност примене овог подстицаја у иницирању предузетничких активности ограничена. У сваком случају, осим у изузетним околностима, није препоручљиво репресијом подстицати корпоративно предузетништво, јер се оно не развија у култури застрашивања.

2.3.1 Вредновање доприноса предузетника

Исходи предузетничког понашања се могу анализирати на индивидуалном и организационом нивоу, а могу бити позитивни, негативни или неутрални. Поређење остварених резултата са уложеним ресурсима се спроводи на нивоу организације, али и самог предузетника. На бази ове оцене, организације се постављају према даљим предузетничким напорима, док ће предузетник разматрати да ли је за њега/њу вредно труда даље се ангажовати на новим пројектима. За предузеће, основни критеријум је степен подизања перформанси, док је за појединца то професионални и лични напредак, који представљају компензацију за ризик, претрпљени стрес, емотивну посвећеност и издвојено време (Morris et al., сс. 315-318).

Пре започињања подухвата потенцијални предузетник разматра вероватне исходе и награде, ако идеја буде успешно имплементирана. На нивоу појединца, резултати могу бити интерни, односно психолошки, или екстерни, тј. опипљиви. Интерна мотивација се фокусира на задовољство обављеног посла, већу могућност контроле сопственог живота и заслуга за успешно комплетиран подухват. Лично задовољство и ојачано самопоуздање су примери интерних, док је финансијска награда пример екстерног резултата. Корпоративни предузетници ће бити мотивисани и спремни да раде под високим притиском, само ако потенцијалне награде перципирају као адекватне.

Између предузећа и запосленог постоји имплицитни уговор везано за напоре које запослени треба да уложи и перформансе које треба да оствари, а послодавац заузврат та достигнућа треба адекватно да вреднује. Остварене перформансе везане за предузетничко понашање могу се мерити бројем генерисаних идеја, патената, смањењем трошкова, иновација процеса или услуга, стеченим вештинама, реализованим тимским активностима, објављеним научним радовима и слично. (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 300-305).

Проблем настаје у вредновању доприноса предузетника, јер многи аспекти његових пословних активности нису објективно мерљиви. Процена да ли је корпоративни предузетник уложио надпросечан, задовољавајући или минимални напор у обављању посла се често заснива на личним уверењима менаџера. Избегавање од стране менаџмента да ода признање предузетнику за уложене напоре ће бити схваћено као кршење уговора и имаће за последицу неспремност да даље улаже напоре или жељу да напусти организацију. Дакле, за одржање предузетничког понашања у предузећу обе стране морају испунити свој део погодбе (Besanko et al., 2004, сс. 510-520). Други могући начин оцене доприноса предузетника је путем прикупљања мишљења о његовом учинку од колега, сарадника, подређених, менаџера, спровођењем тзв. "*анализе 360 степени*". Њихови ставови се прикупљају, укрштају и пореде, чиме се добија непристрасна процена резултата које је предузетник остварио. *Управљање помоћу циљева* је метод који подразумева да менаџер и предузетник заједнички поставе циљеве које запослени треба да оствари, а затим менаџер оцењује у ком степену су они остварени, уважавајући посебно повољне или неповољне околности које су евентуално у међувремену искрсле. Може се спровести и тзв. *рангирање заслуга*, којим се међу запосленима расподељује унапред фиксиран број поена, чиме се успоставља поредак од најпродуктивнијег до најмање продуктивног. Заједничко за све наведене системе вредновања доприноса предузетника у предузећу је да су засновани на личним ставовима колега, што их чини крајње субјективним (Besanko et al., 2004, сс. 510-520).

Додатни проблем у оцени успешности корпоративних подухвата и, самим тим, доприноса предузетника, огледа се у чињеници да многи од њих пуни потенцијал достижу тек у средњем или дужем року, тако да би, у случају вредновања само према степену унапређења перформанси, корпоративни предузетници чекали

заслужену награду дуже време. То даље значи да, у контексту корпоративног предузетништва, остварене перформансе не могу бити једини параметар за награђивање. Ово питање има изузетно велики утицај на даље предузетничке напоре, јер су корпоративни предузетници у том погледу осетљиви, и сматрају да награде треба да зависе и од уложеног напора и рада, а не само резултата (Morris et al., 2008, сс. 315-318). Проблем се односи на мерила помоћу којих менаџмент може да установи количину напора и енергије коју је предузетник уложио, као и да ли он заслужује компензацију за своје иновативно деловање само зато што се трудио, без обзира на резултате који се можда могу очекивати у будућности. Осим тога, поставља се питање интерне правичности у организацији и начина на који ће остали запослени да перципирају давање компензација без постојања евидентних резултата.

Есенцијални елемент мотивације је правичност у вредновању доприноса. Задовољство појединца ће зависити од његове перцепције правичности. Запослени изложени неправичном третману демонстрирају снажни пад мотивације. Још горе, они некада предузимају активности саботаже, као реакцију, у жељи да "изравнају рачуне". Предузетник анализира да ли постоји баланс између награда које он прима за остварене резултате у односу на награде које примају други запослени и други корпоративни предузетници, сагласно уложеном труду. Пореди се однос сопственог учинка и награде, са перформансама и наградом колега који представљају "референтну тачку". Он трага за тзв. *дистрибутивном правдом*, што подразумева да менаџмент расположиви фонд награда дистрибуира правично међу запосленима. Проблем може настати не само када предузетник осети да награда која му припада није адекватна, већ и када надређени менаџер не налази за сходно да образложи своју необичну одлуку. Тада запослени осећају да су изневерени њихови напори и демонстрирају одбаченост, бес и недостатак воље за даљим радом (Baron & Shane, 2005, сс. 330-332).

2.3.2 Дизајнирање посла као мотивациони механизам

Нико не воли да ради посао који је рутински и репетитиван, и над којим нема ни најмању контролу. Предузетници су усхићени и посвећени свом подухвату, а менаџмент усмерен на максимирање ефикасности, па ову чињеницу и једни и други често губе из вида. Менаџмент треба да послове у организацији дефинише и дизајнира тако да запослени буду мотивисани за њихово обављање. Могући начин превазилажења овог проблема, како на нивоу организације, тако и предузетничког подухвата, је *дизајнирање посла*, односно структурирање радног места тако да се подигне заинтересованост запослених за његово обављање. Један прилаз је *проширивање посла*, које подразумева додавање нових разноврсних пословних задатака запосленом, а други је *обогаћивање посла*, који се односи на додавање, али не било каквих задатака, већ оних који од запосленог захтевају виши ниво вештина и одговорности.

Постоји више аспеката дизајнирања посла на бази којих запослени своје радно место третирају као досадно или интересантно. Основне карактеристике посла које се могу модификовати да би се ојачала мотивација запослених обухватају (Hellriegel et al., 2005, сс. 384-386, 400-401):

- *Варијетет вештина* – степен у коме радно место захтева различите вештине, таленте и активности;
- *Значај посла* – посао има значајан утицај на активности других запослених у предузећу;
- *Радна аутономија* – радно место дозвољава слободу, самосталност и дискреционо право у обављању посла и одређивању процедура за његово извођење;
- *Идентитет* – посао подразумева обављање логичне целине активности, које имају свој почетак, крај и резултате;
- *Повратна спрега* – на бази резултата се недвосмислено утврђује квалитет рада и укупни учинак запосленог.

Одлука да ли ће предузетник остати у предузећу зависи од организационе посвећености, степена у коме се запослени идентификује и поистовећује са организацијом због чега није спреман да је напусти. Менаџмент организације тежи да подстакне организациону посвећеност запослених, чиме их индиректно мотивише да остану у организацији. Организациона посвећеност обухвата трошкове одласка, мерене финансијским ефектима, али и личним разлозима. Афективна посвећеност односи се и на осећања запосленог према предузећу, а нормативна на осећај обевезе према колегама на које би његов одлазак утицао неповољно (Baron & Shane, 2005, сс. 335-336). Пожељно је да радна места буду дизајнирана тако да омогуће запосленима извесну аутономију, а запосленима треба доказати да су њихови лични интереси комплементарни са интересима предузећа. Менаџмент кроз активно праћење предлога који потичу од запослених, њихове примедбе и сугестије повећава њихову афективну посвећеност и осећај припадности организацији.

Основна препрека дизајнирању посла су објективно условљени организациони капацитети и технологија, који се у кратком року не могу мењати, посебно када се ради о производним предузећима и капитално интензивним делатностима, тако да често не стоји на располагању као мотивациони механизам. Знатно већи утицај на мотивацију запослених има систем подстицаја и компензација које стоје на располагању потенцијалним предузетницима.

2.3.3 Систем компензација као мотивациони механизам

Креативним запосленима је потребно охрабрење, менторство и подршка у подстицању иновативних идеја. Важно је схватити потребе појединаца и пронаћи начине да оне буду задовољене и усклађене са интересима организације. Предузетници желе да се реализују предузетнички подухват између осталог и зато

што перципирају да у том ангажману лежи потенцијал за остваривање значајних награда и компензација. Прављење адекватног и поштеног система компензација је веома комплексан посао, који захтева систематичност и прецизност. Он може бити јак мотиватор запосленима, под условом да се доследно примењује. Пресудно је да систем награђивања корпоративних предузетника буде квалитетно разрађен и да сви запослени са њим буду унапред упознати. Објективност и транспарентност награђивања су предуслови високе мотивације.

Предузетници су оптимисти и верују да, што већи напор уложе у креирања успешног подухвата и што су више остварене перформансе, већа је вероватноћа добијања адекватне награде. Другим речима, важан фактор у предузетничкој мотивацији игра очекивање у погледу релација напор-перформансе-награда. Ова три фактора представљају окосницу *теорије очекивања*, која заступа став да ће запослени бити вољни да се максимално ангажују на остваривању задатка само ако су испуњена три услова: 1) *очекивање* - веровање да ће напор довести до жељених перформанси; 2) *инструментализација* – уверење да ће перформансе бити награђене; 3) *валенца* – награде које им се нуде су адекватне (Vroom, 1964). Ако било који од ових фактора изостане, мотивација ће пасти веома ниско. Ако рад на предузетничком подухвату у почетку не доведе до жељених резултата, предузетник ће пре удвостручити своје напоре него да одустане, али само у краћем року (Baron & Shane, 2005, сс. 328-330).

Остварење зацртаних резултата мора бити адекватно награђено кроз систем компензација и подстицаја, јер ће само тако у предузећу бити задржани најбољи запослени. Када изузетни резултати нису признати ни компензовани, то не само да ће довести до пада мотивације запосленог, већ и тежње да напусти предузеће. Слабљење ове релације ће резултирати демотивисаним и деморалисаним запосленима. Систем награђивања може бити примењен и за подстицање тимског рада, јер су радикалне иновације често комплексне и не могу их спроводити појединци (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 298-300).

Могућности за награђивање запослених су разноврсне. Једнократна новчана награда за остварене резултате које запослени остварује је бонус. Висина бонуса је углавном одређена индивидуалним перформансама, те уколико предузетник оствари зацртане циљеве бонус се исплаћује. Овај метод се често користи када активности запосленог имају директан утицај на профитабилност предузећа, као што је нпр. случај са продајним особљем (Allen, 2009, сс. 291-292). Јасно је да корпоративни предузетници бонусе могу очекивати тек када њихови напори резултирају недвосмисленим побољшањем перформанси, дакле не у кратком року. Награде су опипљиви подстицаји који обухватају повишице, унапређења, одморе, флексибилно радно време, службена возила, обуке, боловања, образовање, техничку опрему, осигурање, бригу о деци, више самосталности у развијању нових пројеката, итд. Признања су неопипљива и односе се на похвале, плакете, публицитет, јавне промоције итд. (Goffin & Mitchell, 2010, с. 303).

Могуће је предузетнику поклонити и акције, чиме он постаје један од сувласника предузећа. Овај подстицај је изузетно моћан и у пракси показује одличне ефекте на даљу мотивацију и посвећеност запосленог. Друга могућност је да се поделе опције на акције, које запосленом дају приоритет у куповини акција по веома повољној унапред познатој цени. Предузетнику се може указати и тзв. "капитална захвалност" кроз учешће у расподели оствареног профита, иако му се не уступа учешће у власништву. Он добија тзв. "фантомске акције", којима му се омогућавају сва права која имају власници, изузимајући право гласа (Allen, 2009, сс. 291-292). Ово су могући начини да запослени постану партнери, чиме нагло расте њихова спремност да остану у предузећу.

Сматра се да су најнефективнији мотиватори у подстицању предузетничког понашања удео у власништву, бонуси, повишице и унапређења. Према истраживању које су спровели Block и Ornati (1987) преко половине испитаника је сматрало да су најбољи начин компензације варијабилни бонуси базирани на РОИ (*return-on-investment*), али је највећи проблем интерна правичност, јер је тешко објективно проценити допринос предузетника ако не постоје унапред формално дефинисани критеријуми компензовања. Предузетнички подухвати тако могу постати жртва недовољно разрађеног система компензација, који није поуздан, а интерни политички процеси могу да додатно закомпликују ситуацију (Baron & Shane, 2005, с. 332).

Важно је идентификовати шта је то што покреће на акцију и понудити награде у складу са жељама запослених. Унапређење корпоративних предузетника је често врло пожељан начин награђивања, јер је директно повезан са повишицом плате. Постоји генерална сагласност између предузећа и запосленог о томе који тип активности ће имати за резултат унапређење. Напредовање се обично нуди запосленима који су на нижим организационим нивоима имали изузетне резултате, или поседују вештине и способности које су пожељне на вишим организационим нивоима. Ипак, нису сви запослени фокусирани на унапређење. Неки од њих су експерти на радном месту на којем се налазе, било да су то финансије, производња, маркетинг, истраживање и развој, тако да нити поседују предиспозиције, нити жељу да буду на менаџерској позицији. Тим запосленима је потребно пружити подстицаје кроз које ће даље развијати техничке вештине, до којих им је стало (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 300-305).

Награде и компензације обично следе *ex post*, када су већ познати резултати предузетничког подухвата. Треба размотрити алтернативни приступ, па могуће награде објавити унапред и тако подстаћи потенцијалне предузетнике. Систем награђивања не треба само да буде фокусиран само на перформансе, већ и на охрабривање запослених да унапређују своја знања, чиме се подиже иновативни потенцијал целе организације (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 300-305). Некада менаџери сматрају да је саставни део посла запослених да буду иновативни и да није потребно креирати посебан систем награђивања. Ова предузећа међутим,

често нису довољно иновативна, што представља доказ да је запосленима ипак потребан додатни импулс и подстицај.

Награђивање према перформансама има недостатак, који се огледа у чињеници да ће запослени бити фокусирани преваходно на обављање активности које су плаћене, односно само на индикаторе перформанси који су препознати у предузећу, занемарујући све друго (Baron & Shane, 2005, сс. 333-335). Други проблем је са системом компензација у временима када пословање наилази на велике тешкоће и када је фонд за награде лимитиран, или га нема. Тада је ефективна комуникација са запосленима пресудна. Менаџмент мора да учини све да предузетницима покаже колико цени њихов труд и да им омогући нефинансијске подстицаје, као што је флексибилно радно време, слободни дани, јавна признања и сл. Ово је ипак само привремено решење, које на дуге стазе не може одржати мотивацију запослених. Могуће је компензовати цео тим који ради на предузетничком подухвату, што води високој кохезији и бољим перформансама, али повећава опасност од синдрома *слободног јахача*, тј. појаве да појединци само фигурирају, док остатак тима подноси терет.

Менаџери могу имати проблем да неке запослене награде, а неке не, тако да излаз пронађу у креирању просека и сличном награђивању свих запослених. Разлика између бонуса плаћених најбољим и најлошијим запосленима је тада мала, чиме се обесхрабрују они са најбољим перформансама (Besanko et al., 2004, сс. 510-520). Овако долази до тзв. *компресије оцењивања*, што наноси велику штету предузетничким напорима у организацији и слаби иницијативу. Корпоративни предузетници желе да за изузетне напоре и резултате буду изузетно награђени. Унапређивање је вид награде који припада само изабранима, нема упросечавања, и самим тим у начелу представља снажан мотиватор за корпоративне предузетнике (Besanko et al., 2004, сс. 510-520).

Проблем се може јавити и када менаџмент подлегне утицају запослених. Запослени теже да са надређеним имају посебно добре релације, некада се чак претерано фокусирајући на ову активност. Они се труде да оставе што бољи утисак и да буду што видљивији менаџеру, због чега он може стећи утисак о њиховом значајном доприносу и резултатима. Могуће је овај проблем решити ограничавањем приступа менаџеру, али то може имати контраефекат, јер је саставни део његовог посла интеракција са запосленима (Besanko et al., 2004, сс. 510-520). Потребно је установити критеријуме за што непристраснију оцену учинка и дистрибуцију награда, који ће бити познате свим запосленима.

Задатак менаџмента је да води рачуна о фер односу према корпоративним предузетницима и њиховим напорима, као и да учини све да се успостави што праведније и транспарентније механизме мотивисања.

3. Предузетничка организација

Савремене организације послују у условима растуће комплексности, динамичности и хиперконкуренције. Окружење диктира темпо промена и предузећима као императив намеће иновирање. Предузетничке организације зато морају дизајнирати структуру оспособљену да се прилагођава захтевима и културу зановану на предузетничкој иницијативи.

3.1 Дизајнирање предузетничке организационе структуре

Организациона структура представља формални систем за дефинисање релација између индивидуа и група у организацији, начина на који је извршена подела рада, департаментализација и делегирање ауторитета (Бабић, 2008, с. 9). Процес дизајнирања организационе структуре односи се на одлуке менаџмента којима се диференцирају и интегришу елементи организационе структуре. Многи подухвати настају као мали са неформалном структуром, али, еволуирајући, они теже остварењу веће ефикасности, која се може остварити само креирањем формалне структуре. Структура није статична, она се прилагођава, тако да са растом подухвата организација постаје све ригиднија, постепено губећи предузетнички дух на коме је настала. Бројни аутори су се бавили проблемима креирања организационих услова за развијање корпоративног предузетништва, посебно у смислу дизајнирања адекватне организационе структуре (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008; Hornsby at al., 1993; Zahra, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Sathe, 1989; Burgelman, 1984), имајући у виду да поједине организационе структуре имају различите импликације на корпоративно предузетништво.

Приликом дизајнирања организационе структуре, низ важних одлука одлука се мора донети, а тичу се, између осталог, и следећих питања:

- *Колико ригидна/флексибилна организациона структура треба да буде?*
- *Колико организационих нивоа треба да има организација?*
- *Која величина организације је оптимална?*
- *У ком степену треба (де)централизовати ауторитет?*
- *Да ли релације у организацији треба да буду више формалне или неформалне?*
- *У ком степену структура треба да буде дизајнирана да се оствари контрола, а у ком аутономија запослених?*
- *Колики је оптималан распон контроле?*
- *Да ли комуницирање треба да буде оријентисано више одозго на доле, или обрнуто?*

Galbraith (1995) је сматрао да се одговори на наведена питања свODE на дефинисање основних елемената организационог дизајна: специјализације, департаментализације, координације и распона контроле. Виша специјализација, односно подела рада, значи да ће појединачни извршиоци квалитетније обављати радне задатке, али ће бити теже интегрисати их и ефикасно координирати. Потребно је одлучити не само како ће запослени бити груписани, већ и колики ће бити њихов број у оквиру појединих департамана. Тим одлукама је условљен распон контроле и вертикална комплексност организације. Већи број запослених, шири распон контроле и мање организационих нивоа указују на то да ће организација тежити томе да буде равна. У таквој организацији комуникација је боља, одлучивање брже, а делегирање ауторитета веће. Структуре у којима је хијерархија наглашена ослањају се више на моћ и ауторитет, него на комуницирање и дијалог. Моћ у организацији може бити више или мање централизована, односно делегирана на ниже организационе нивое, где се запослени опуномоћавају да одлучују сами, преузму иницијативу, експериментишу и иновирају (Ireland, Kuratko, & Morris, 2006). Што је децентрализација ауторитета и одговорности већа, већи су и изазови усаглашавања стратегијског правца предузећа са индивидуалним предузетничким иницијативама запослених. Департаментализација се најчешће спроводи према функцијама, производима или географској локацији. Уобичајене су и комбинације, тако да нпр. функционална структура постоји у оквиру географских региона, али то зависи од конкурентских услова, индустрије, стратегије и расположивих ресурса.

3.1.1 Креирање организационих услова који погодују корпоративном предузетништву

Свака организација се развија на јединствен начин, не постоји шаблон, чак и када се ради о предузећима која послују у веома сличним условима. Greiner (1972) је идентификовао фазе еволуције и револуције у животном циклусу организације, које подразумевају и прилагођавање структуре. Приликом оснивања, структура је неформална, без икакве назнаке формалних улога или организационог дизајна. Временом се успоставља јака функционална структура (*unitary functional*, познатија као *U-форма*) са централизованом контролом. Слећа фаза наступа када се децентрализована, географски организована структура креира око појединачних профитних центара. Након тога следи прегруписавање на бази производа или стратегијских пословних јединица, при чему се административна и кадровска функција централизују на врху организације. Коначно, организација усваја матричну структуру. Greiner наглашава динамику појављивања нових организационих структура које помажу у превазилажењу уочених проблема, али у дужем року бивају превазиђене и производе пропратне ефекте који ће у неком тренутку бити окидач за нову промену структуре.

Сличну еволуцију организационе структуре новог подухвата уочио је и Mintzberg (1979). У иницијалној фази извршена је вертикална подела рада, предузетник одлучује и надгледа запослене. Структура је неформална, органска, без тактичког менаџмента. Са развојем и зрелошћу, успоставља се административна структура. Mintzberg говори о њој као бирократској структури, у којој се креирају средњи менаџерски нивои и разрађује хијерархија ауторитета. Истовремено се креира техноструктура, задужена за стандардизацију, планирање и координирање активности. Све док је предузеће фокусирано на неколико кључних производа структура се не мења, али када се крене у диверсификацију производа или тржишта, структура постаје дивизиона (*multidivisional*, М-форма). Дивизиони се креирају као јединствени ентитети, док је топ менаџмент задужен за координацију и контролу помоћу дефинисаног објективног система мерења перформанси. Временом, организација усваја матричну структуру, са дуалним ланцем ауторитета који пружа флексибилност.

Развој организационе структуре није тако стриктно детерминисан као што је изложено, јер су могуће многе варијанте и одступања у свакој фази. Транформисање организације подразумева редизајн и стално прилагођавање. Хијерархиски нивои се додају и укидају, контрола јача и слаби по потреби, флексибилност се мења итд. Структура мора да одговори на екстерне притиске (услове у окружењу, технолошки развој, нове тржишне структуре итд.) и интерне приоритете (потреба за ефикасношћу, иновативношћу, бољом координацијом, итд.). Организација функционише на бази констелације успостављене између структуре, старости, величине, технологије и услова окружења. Прелазак у следећу фазу развоја обично захтева креирање нове констелације фактора.

Реорганизација која се повремено спроводи има одговарајуће импликације на корпоративно предузетништво. Организациона структура има улогу у подстицању, односно ограничавању предузетничког понашања. Предузетништво ће се пре развијати у условима када је број хијерархијских нивоа мали, а распон контроле је шири. Организација треба да буде равна, тј. широка (engl. *flatt*). Јасна визија и стратегијски правац треба да дођу са врха, ауторитет да буде децентрализован и делегиран до најнижих организационих нивоа. Одлучивање се често одвија у кратком року, а одлуке су делимично рационалне, а делимично интуитивне.

Предузетништво захтева креативност и сарадњу, аутономију и маневарски простор за запослене. Иновирање подразумева одређени ниво флексибилности у експлоатацији ресурса и времена. Идеје треба да несметано теку од дна ка врху организације, а комуникација да буде интензивна у свим правцима, хоризонтално, вертикално и латерално. Структура предузетничких подухвата у оквиру великих предузећа треба да буде једноставна и не превелика. Предузетници и предузетнички тимови прелазе границе у оквиру организације. Међуфункционална сарадња и интеракција су приоритети, као и остварење ниске формализације (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 233-238). Додатне препоруке (Slevin & Covin, 1990) се односе на то да менаџери треба да имају слободу да прилагођавају свој лидерски стил, да се ауторитет делегира према експертизи, а контрола да буде

лабава и неформална. Акцент не треба да буде на процедури или процесима, већ на резултатима, слободном току информација, партиципацији и отвореној комуникацији, јер су експериментисање и заједничка разрада идеја саставни део корпоративног предузетништва.

Може се закључити да је потребно креирати одговарајући организациони дизајн погодан за подстицање корпоративног предузетништва. То значи да нису све организационе структуре подједнако способне да подрже иновативне иницијативе запослених, што представља предмет разматрања у даљој анализи.

3.1.2 Могућности развоја корпоративног предузетништва у различитим моделима организационих структура

Организациона структура утиче на стратегијски правац предузећа (Miller, 1986; Chandler, 1962). Корпоративно предузетништво мора да буде инкорпорирано у стратегију предузећа, тако да евентуална неусклађеност стратегије са структуром изазва озбиљне проблеме. Miller (1986, 1996a, 1996b) је покушао да успостави везу између стратегије и структуре, при чему је структуре разврстао у неколико категорија:

- *Једноставна структура* – веома је неформална, са координацијом активности која се спроводи директним надгледањем, а стратегије се дефинишу на организационом врху. Специјализација је ниска, као и формализација, структура није бирократизована, а систем информисања је неразвијен. Моћ и ауторитет су веома централизовани. Степен иновативности је детерминисан знањем које поседује лидер (Miller, 1983).
- *Механистичка бирократија* – то је ригидна структура у којој се координација задатака остварује кроз стандардизацију. Структура је хијерархијска и бирократска. Потреба за праћењем формалних правила и планова је наглашена. Присутна је значајна техноструктура која планира и креира операције, а технологија је аутоматизована и интегрисана у пословне активности. Систем информисања је добро развијен, али усмерен пре на интерно извештавање, него на развој тржишта. Централизација ауторитета је висока.
- *Органска структура* – ово је флексибилна структура у којој хијерархијске релације нису наглашене. Експерти из различитих организационих целина сарађују на дизајнирању и развоју комплексних производа и производа са кратким животним циклусом. Акцент је на јаким интерперсоналним релацијама, личној комуникацији, коришћењу комитета и других начина подстицања сарадње. Моћ је децентрализована, а ауторитет је заснован на експертизи (Miller, 1983). Бирократска правила и стандардизоване процедуре су оскудне. Реагибилан систем информисања је усмерен на антиципирање и надгледање екстерног окружења.

- *Дивизиона структура* – заснована на издвојеним профитним центрима креираним претежно на бази производа или тржишта. У великим организацијама, дивизиони се могу међусобно веома разликовати, тако да неки буду више органски, а други више механистички. Постоји притисак да се дивизиони приклоне и усвоје формализоване и стандардизоване процедуре. Они временом постају све више бирократски, послују релативно аутономно са ауторитетом делегираним до нивоа менаџера дивизиона. Контрола је олакшана софистицираним менаџмент инфомационим системом. Координацију спроводе заједнички комитети и служба за управљање људским ресурсима, лоцирана на самом врху организације.

Предузетнички подухвати почињу као веома иновативни, неструктурирани и органски, да би затим потребе раста креирале потребу за контролом, формализациом и хијерархијом, тако да организација поприма механистичке карактеристике. Временом, међутим услед пренаглашене бирократије почиње да стагнира и јавља се потреба за новим идејама и повратак предузетничком духу и флексибилнијој структури.

Природа активности појединих организационих делова одређује погодност примене механистичке или органске структуре. Тако, нпр. доминација стандардизованих активности као што су исплата зарада, рачуноводство, опорезивање, набавка имају тенденцију да буду организовани према правилима бирократије, док развој нових производа, маркетинг и стратегијско планирање налаже флексибилнију органску структуру (Grant, 2009, сс. 182-183).

Неки аутори сматрају да карактеристике предузетничке организације не одговарају традиционалним структурама, другим речима организација не може бити истовремено и органска и механистичка (Burns & Stalker, 1961). Предузетнички менаџмент у механистичкој структури, као и традиционални у органској структури може произвести значајне проблеме и дисфункционалности. Организација би тада део приноса трошила на непродуктивне истраживачке активности, услед покушаја неограничене експлоатације већ експлоатисаних пословних прилика (March, 1991).

Традиционалне организационе структуре, саграђене на хијерархији и јасно дефинисаним границама, нису погодне за изградњу предузетничких организација. Најнижи ниво корпоративног предузетништва се може очекивати у условима механистичке бирократије, јер су интензивна хијерархија и субординација непогодне за неструктурирано решавање проблема. Запослени имају лимитирану комуникацију и резистентни су на промене. Ова предузећа у кратком року више нагињу експлоатацији, што у дужем року угрожава пословање. Идеје које не прођу кроз формалне канале и немају неопходну документацију се често игноришу. Креативно размишљање и тражење алтернативних начина се обесхрабрује (Morris et al., 2008, сс. 226-233). Механистичка бирократија погодује масовној производњи, када се могу остварити ефекти криве искуства. Окружење које је стабилно и предвидиво кореспондира са традиционалним, конзервативним менаџерским стиловима и механистичком бирократском структуром.

Тешко је замислити да предузеће може бити предузетничко, са традиционалним приступом менаџменту и ригидном организационом структуром (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002, с. 57). Промена подразумева прилагођавање и менаџерског стила и структуре, истовремено (Morris et al., 2008, сс. 233-238). Савремени услови у окружењу, које постаје све турбулентније, динамичније и комплексније налажу да се организације конкурентским изазовима одупру тако што ће постати више предузетничке. То даље значи да се организација мора дизајнирати тако да што више поприми карактеристике органске структуре. Органска структура је погоднија за развој предузетничких активности од механистичке и да омогућава остварење виших перформанси кроз имплементацију предузетничке стратегије. У оквиру ње је могуће одржавати висок степен иновативности и учесталост предузетничких иницијатива. Карактеристике механистичке и органске структуре су приказане на Слици 5.

Слика 5. Карактеристике механистичке и органске структуре

СТРУКТУРА		
	Органска структура	Механистичка структура
Канали комуницирања	Отворен, слободан ток информација кроз организацију	Високо структуриран и рестриктиван
Стилови управљања	Слободно се мењају	Униформни и прописани
Ауторитет	Базиран на индивидуалној експертизи	Базиран на формалној позицији у хијерархији
Способност прилагођавања	Слободно прилагођавање променљивим околностима	Отпор мењању проверених и тестираних принципа
Нагласак	Ствари треба урадити, без обзира на процедурална ограничења	Ослањање на процедуре и проверене принципе
Контрола	Лабава и неформална са нагласком на сарадњи	Јака контрола помоћу разрађених система
Понашање на послу	Зависи од ситуације и личности запосленог	Дефинисано у складу са описом посла
Доношење одлука	Често се примењују партиципација и консензус	Надређени одлучују уз минималне консултације са запосленима
	Предузетнички	Бирократски
	СТИЛ МЕНАЏМЕНТА	

Извор: Адаптирано према Covin, D., & Slevin, J. (1990). Judging entrepreneurial style and organizational structure: How to get your act together. *Sloan Management Review*, 31 (Winter).

Између механистичке и органске структуре, као два екстрема леже једноставна и дивизиона структура. *Једноставна* структура омогућава брзину и флексибилност, иновирање је могуће ако генерални менаџер пружи подршку. Али, она је примитивна, без хијерархије и превише централизована да би пружила подршку комплексним иновацијама. Једноставна технологија додатно смањује вероватноћу иновација, па чак и инкременталних. Дакле, ниво предузетничких активности ће у таквој структури бити низак или осредњи. Код *дивизионе* структуре стратегије имају шири опсег, а у зависности да ли конкретни дивизион има структуру која више нагиње органској или механистичкој, ниво предузетништва варира. Зато је потребно током времена пратити не само учешће у оствареном профиту, већ и предузетнички интензитет сваког дивизиона (Besanko et al., 2004, сс. 543-545). Ако

се уочи јачање стандардизације и усклађивања међу дивизионима, то значи да структура нагиње механистичкој и предузетничке иницијативе ће опадати. Дивизиони су више преокупирани задовољењем исказаних потреба купаца кроз инкременталне иновације, док радикалне иницијативе често нису у сагласности са дефинисаним циљевима и дефинисаним системом компензација. Топ менаџмент може бити фокусиран на диверсификацију, али се она углавном спроводи кроз аквизицију. Последица оваквог приступа је да ће у дивизионој организационој структури корпоративне предузетничке активности бити на ниском или средњем нивоу. Додатни импулс се може наћи у креирању посебних организационих делова намењених радикалним иновацијама, али проблем је што остали дивизиони оваквим иницијативама често дају млаку подршку, а овакве идеје се третирају као узурпаторске. Стопа успешности иновација нагло расте ако се обезбеди подршка кључних дивизиона и најутицајнијих менаџера.

Пре скоро две деценије, 1993. године, два водећа аутора из области организације, Daft и Levin су прорекли *“смрт хијерархијским организационим структурама”*. Промене у производњи и савременим комуникацијама су пружиле менаџменту нове могућности у дизајнирању организације. Нову организацију у новом свету би требале да одликују *“равна структура, децентрализовано одлучивање, толеранција ка неизвесности, порозне интерне и екстерне границе, опуномоћјење запослених, капацитет обнове, аутономне организационе јединице и интегрисани механизми координације”* (Daft & Levin, 1993).

Mintzberg (1979) је идентификовао *ad-hoc* организациону структуру, која је флексибилна, са спонтаном координацијом и сарадњом на решавању нерутинских ситуација. Ова форма постоји онда када се у првом плану налази експертско знање, углавном намењено развоју производа, консалтингу и другим креативним активностима, а формални ауторитет је занемарен. Флексибилност и адаптивност се може постићи у пројектно базираним организацијама, где сваком проблему на јединствен начин прилази мултифункционални тим. У многим дивизионим организацијама, креирају се пројектни тимови за развој производа, управљање променама, истраживања или управљање знањем (Grant, 2009, сс. 190-192).

Проучаван је утицај промена организационе структуре на исходе корпоративних предузетничких активности и уочено да флексибилнији савремени организациони дизајн, оличен у мрежној, виртуелној, холоник и *barrier-free* структури, пружа већи простор за промовисање предузетничког понашања у предузећима (Dess et al., 1999). Ове структуре постају све популарније како трошкови њиховог функционисања опадају (Besanko et al., 2004, сс. 548-550). Потенцијални проблеми се углавном односе на још увек високе административне трошкове, некомпатибилне организационе културе и недовољно прецизно дефинисана права и обавезе партнера. Ипак, предности оваквих организационих структура надилазе потешкоће, тако да оне могу бити добар начин да се креира предузетнички подухват (Allen, 2009, сс. 272-276). У делатностима које се рапидно мењају, способност специјализованих, високотехнолошких предузећа да изврше

реконфигурацију својих структура омогућава иновирање, развој нових производа и јаче диференцирање постојећих (Grant, 2009, сс. 190-192). Све популарнија постаје *организација без граница* (енгл. *barrier-free*). То је најиновативнији приступ дизајнирању организационе структуре, усмерен на уклањање вештачких баријера које успоравају процесе и креирају отпор променама. Границе се елиминишу интерно, али и према кључним стејкхолдерима. Компанија која је пионир у оваквом приступу је *General Electric*. Велике компаније све више експериментишу са организационим дизајном (Morris et al., 2008, сс. 226-233). Структурне промене као што је уклањање хијерархијских нивоа и децентрализација су праћене променама у процесима, комуникацији, интеракцијама и ослањању на нове начине управљања људским ресурсима. Промена граница настаје када се организација ослони на сарадњу са другим предузећима. Подуговарање, алијансе, заједничка улагања и стратегијска партнерства су омогућила развој нових знања, нових производа и репозиционирање на тржишту.

Дакле, степен предузетничких напора у смислу њихове иновативности, ризичности и проактивности, као и учесталост мерена бројем предузетничких активности у предузећу зависи, између осталог, и од његове организационе структуре. Нажалост, приликом реструктурирања организације предузетничким активностима се не придаје довољан значај, тако да оне често бивају занемарене и потцењене. Предузетништво мора бити јасно назначено као један од експлицитних циљева приликом редизајнирања организационе структуре, јер само уз недвосмислену и трајну подршку менаџмента под одговарајућим организационим околностима оно ће моћи да оствари пуни потенцијал.

3.2 Предузетничка организациона култура

Организациона култура је комплексан феномен, који је много лакше доживети и осетити, него описати. Постоји тенденција да се култура разматра као нека врста метафоре, иако је њен утицај реалан и свепожимајући. Култура је веома комплексна, дуго и тешко се мења. Потребно је између седам и десет година да менаџмент традиционалну организациону културу трансформише у предузетничку.

Култура је систем заједничких вредности, ставова и начина размишљања који деле запослени у организацији и који се новим запосленима преноси, као једини исправан (Bratton & Gold, 2003, с. 485). Она дефинише скуп веровања и претпоставки о томе како запослени треба да се понашају, шта је организација и како она треба да се позиционира у односу на окружење. Култура има одређене карактеристике, пре свих *колективни дух*, који подразумева да њен садржај дели већина запослених у организацији. Култура носи *емоционални набој*, који омогућава запосленима да се на афективном нивоу са њом идентификују. Она је занована на *традицији*, али је истовремено и *динамична*. Култура одражава историју интеракција запослених, али се такође и мења, јер запослени долазе и одлазе, а окружење постаје све динамичније. Она је *симболична*, јер ритуали,

симболи, ставови и сл. рефлектују понос запослених због припадности предузећу и заједничких достигнућа. Коначно, култура је *неодређена*, јер обухвата и елементе који су контрадикторни или парадоксални, што доводи до двосмислености и нејасноћа у тумачењу основних вредности предузећа.

Култура мора да буде повезана са начином креирања вредности у предузећу. Она мора бити јединствена и тешка за имитирање, јер само тако представља суштински извор конкурентске предности. Комплексност културе која конкурентима онемогућава да је ископирају, менаџменту отежава да је промени. Користи од адекватно дизајниране организационе културе су вишеструке. Она редукује потребе за информацијама и симплификује комуницирање кроз стандардизацију интеракција запослених и стејкхолдера. Организациона култура представља допуну формалне контроле и обара трошкове мониторинга. Она обликује преференције појединаца према заједничком сету циљева, смањујући тако трошкове погађања и преговарања са запосленима (Besanko et al., 2004, сс. 579-583).

Осамдесетих година двадесетог века многа предузећа су мењала културу са циљем да одговоре на нове захтеве купаца за производима врхунског квалитета и изванредном услугом. Деведесетих је дошло до масовних отпуштања, тако да се менаџмент суочио са проблемом организационе културе која није усаглашена са очекивањима запослених и не доприноси жељеним резултатима. Почетком новог миленијума, економски пад, банкрот, афере и економска криза изазвана неетичким и нелегалним финансијским и рачуноводственим операцијама је поново уздрмала доминантне вредности предузећа. Раст, глобализација и тенденција ка креирању економије знања, скренули су пажњу на значај разумевања и промовисања адекватне организационе културе.

3.2.1 Значај организационе културе за корпоративно предузетништво

Склоност предузетничком понашању је суштински елемент културе, вишеили мање укорењен у организационом идентитету. Култура може имати позитиван утицај на иновирање и предузетништво, али сама по себи не гарантује боље перформансе. Да би предузетничко понашање било дугорочно одрживо потребно је да постоји одговарајућа стратегија иновирања, прихваћена и разумљива свим запосленима. Успешно иновирање треба да постане део свакодневне пословне рутине и централна, а не спорадична активност у предузећу (Hellriegel et al., 2005, с. 345). Сталне промене су важне, јер су тада запослени флексибилнији, мање резистентни и спремни са доводе у питање владајуће претпоставке. Неки менаџери су заинтересовани да одрже постојећу организациону културу, док други теже да је промене и унапреде, зарад бољих пословних резултата у будућности.

Јака, позитивна и конзистентна култура је кључна за развој предузетничког понашања у организацији. Предузетничке компаније води визија, представа о томе шта је предузеће сада и чему тежи у перспективи. Суштину визије чини идеологија,

која се не мења са променом производа, тржишта, лидерства, па чак ни делатности. Идеологија обухвата основне вредности, на којима се заснива пословање, и основну сврху, разлог постојања организације. Визија превазилази оквире тренутног пословања и сеже далеко у будућност. Она је представа о томе куда предузеће иде, и поставља циљеве за наредне деценије. Визија захтева изузетне напоре и велика је вероватноћа да никада неће бити досегнута.

Снажна организациона култура пројектује јединствену, конзистентну поруку запосленима, тако да они деле заједничке вредности и стил понашања. Они имају исти базични приступ решавању проблема, остваривању циљева и сарадњи са екстерним стејкхолдерима. Резултати се мере на исти начин у целој организацији, а заједнички сет прихваћених норми се примењује и код давања компензација и код кажњавања. Јака организациона култура резултира предвидивим и доказаним шаблонима понашања. Она не настаје спонтано, већ је дизајнира и усмерава менаџмент, примењују је запослени и преносе новопридошлим колегама. Снажна култура доприноси бољим перформансама предузећа и већем задовољству запослених.

Организациона култура може да подстакне, али и да потисне предузетништво (Besanko et al., 2004, сс. 582-583). Хијерархија, недостатак компензација или недовољно јасан став да је иновирање одговорност сваког запосленог су најчешће препреке. Јака култура може да промовише *групно мишљење*, тако да сви запослени мисле на одређени, некритички начин (Goffin & Mitchell, 2010, сс. 274-275). Ипак, највећа опасност за предузетничку културу је страх од отказа. Само антиципирање ове опасности делује деструктивно на било какав тип иницијативе, чак и када се оно у реалности не оствари. Овај негативни утицај се може осећати у организацији дуго након редукције броја запослених, кроз анксиозност, меланхоличну атмосферу и индиспониране запослене који идеје задржавају за себе. Ако је отпуштање неизбежно, треба га извршити што ефикасније, а затим интензивно радити на промоцији позивних вредности и оптимизма. Проблем је у томе што предузећа којима је промена културе најпотребнија обично за њено спровођење имају најмање времена и ресурса. Неопходно је идентификовати проблеме, селектирати нове идеје, изградити посвећеност променама, пратити прогрес, наградити резултате итд. У таквим околностима, предузећа имају тенденцију да организациону културу чине још ригиднијом, што у кратком року може имати позитивне ефекте, али у дугом ограничава флексибилност (Goffin & Mitchell, 2010, с. 281).

Углавном се говори о доминантној организационој култури, али у реалности у предузећима често постоје и субкултуре (Morris et al., 2008, с. 269). Субкултуре настају када одређене претпоставке, вредности и норме деле само неки чланови организације (Hellriegel et al., 2005, с. 519-527). Оне еволуирају, коегзистирају и повремено се сударају. Неки организациони делови могу бити склонији предузетништву, што значи да субкултура остварује одређени утицај у том правцу. Јака предузетничка субкултура нпр. у сектору маркетинга ће потпомоћи развој нових производа. Није реткост да таква субкултура дође у конфликт са другим,

много мање предузетнички оријентисаним деловима организације. Исход овог сукоба зависи од тога какав ће приступ проблему имати стратегијски менаџмент.

Многе организације имају више различитих субкултура, тако да се некада промена доминантне културе спроводи са циљем њиховог приближавања и усаглашавања. Циљ је створити јачу и конзистентнију доминантну културу. Други јак покретач промене културе су организационе промене. То је случај са културом предузећа које је било предмет мерџера или аквизиције, која није усаглашена са доминантном културом предузећа-мајке. Осим тога, поједини дивизиони или функције (нпр. истраживање и развој) могу имати сопствене субкултуре, било професионалне, географске, демографске (етничке, старосне, полне итд.) или условљене менаџерским стилем. Разлике у личности и приступу менаџера могу довести до креирања иновативног духа у појединим организационим деловима, што их у очима запослених може учинити пожељнијим радним местом. Позитивној култури доприноси када менаџер памти значајне датуме, рођендане и годишњице својих подређених, када је спреман да јавно похвали и прослави значајна достигнућа, када је прихвата шалу, и вољан је да саслуша и уважи запослене и њихов напоран рад.

3.2.2 Типови и елементи организационе културе

Културе се могу посматрати према различитим димензијама. *Позитивна* култура је она чије су претпоставке у сагласности са организационом визијом, мисијом и стратегијама, као и са карактеристикама конкурентског окружења. У турбулентном окружењу биће промовисана култура која је заснована на јачању предузетничког духа. Култура може бити *слаба* или *јака*, у зависности од интензитета укоренености њених постулата у организацији. *Хомогена* је култура коју деле сви запослени, док *хетерогену* културу имају предузећа са бројним субкултурама. Она такође може бити *конзистентна*, али и *неконзистентна*, што је случај када се њени елементи налазе у колизији са начином пословања, односно менаџмент са једне стране охрабрује конзервативизам и избегавање неуспеха, док са друге, култура промовише иновације и промене. Тип културе зависи од механизма на којима је заснована, као што су контрола, оријентација на задатак/запослене итд.

Постоји неколико општеприхваћених типова организационе културе, у зависности од степена формалне контроле и доминантног фокуса, на интерно односно екстерно окружење. *Бирокупатска* култура форсира понашање запослених у складу са дефинисаним формалним правилима и стандардним оперативним процедурама, а координација се постиже применом хијерархијског извештавања. Фокус је интерни, а основни циљеви ефикасност и стабилност. *Кланска* култура доминира када је понашање запослених обликовано традицијом, лојалношћу, личном посвећеношћу, интензивном социјализацијом и аутономијом. Запослени разумеју да њихов допринос у предузећу превазилази одредбе уговора о раду, поседују јако осећање идентификације и заједништва. *Тржишна* култура дефинише вредности и норме које рефлектују значај остварења мерљивих и изазовних

циљева, посебно оних који су дефинисани у контексту финансијских и тржишних перформанси (нпр. раст продаје, профитабилности, тржишног учешћа). У *предузетничкој* култури екстерни фокус и флексибилност креирају интерно окружење које подстиче ризик, динамичност и креативност. Постоји посвећеност сталном експериментисању и диктирању трендова, посебно у области нових технологија. Оваква култура је карактеристична за многа предузећа у фази оснивања. Она је фокусирана на екстерно окружење, креирање промена и подстицање раста (Hellriegel et al., 2005, с. 517-519).

Веома је тешко, мада не и немогуће, управљати културом. Она се због своје аморфне природе не може променити одлуком у датом тренутку. Култура се обликује, прилагођава и систематски усмерава током дужег временског периода (Morris et al., 2008, сс. 250-255). Ипак, она утиче на све што запослени раде и манифестује се на много начина. Основни елементи културе могу се разврстати на следећи начин:

- **Парадигма** – суштина, тежишна тачка која дефинише моралну вертикалу и представља дестилат свих елемената културе, преточених у водећи филозофски постулат;
- **Вредности** – одражавају преференције ка одређеном понашању и односе се на оно што запослени лично доживљавају као пожељно. Предузетничке вредности се тако односе на креативност, интегритет, истрајност, индивидуализам, поузданост, склоност променама итд.;
- **Правила понашања** – усаглашене норме и правила у предузећу, понашања које представљају прихватљив начин остваривања циљева. То је генерални консензус од тога како се запослени изгледају и међусобно се опходе, до начина пословне сарадње, решавања проблема и суочавања са етичким изазовима;
- **Симболи** - језик, акроними, изреке, жаргон, метафоре, гестови, гласине, слогани, рекламе, лого, стил уређења пословног простора, чак и музика често представљају начине да се запослени повежу и идентификују са организацијом;
- **Методологија** – начин на који се послови обављају, процеси, пословна политика. Тако нпр. услов за иновирање може бити креирање бизнис плана или налажење спонзора;
- **Ритуали** – обичаји, церемоније, табуи, укључујући заједничке прославе празника, унапређења, пензионисања, доделе награда, заједничке спортске и хуманитарне активности итд.;
- **Митови и приче** – саге, митови и легенде о "херојима" организације. Предузетничке организације не само да имају приче о претходницима и њиховим необичним потезима и достигнућима, већ истовремено непрекидно креирају нове узоре. Дељење заједничког фолклора помаже новим запосленима да се уклопе и изражавају неке од кључних вредности организације.

Многа истраживања културе се данас заснивају на закључцима до којих је дошао Schein (1984), који је први уочио да постоје како видљиви, тако и невидљиви аспекти организационе културе. Култура има суштину и форму. Суштина је по природи невидљива, а односи се на заједнички систем вредности, веровања и норми, док форма представља конкретне манифестације, односно начине на које се култура изражава, афирмише и преноси. Формални аспекти су видљиви, и то су терминологија, митови, ритуали и церемоније. На Слици 6 приказана су три нивоа културе, претпоставке, вредности и артефакти, од којих прва два имају више суштински, док трећи има формални карактер (Morris et al., 2008, сс. 250-255).

Први ниво обухвата невидљиве аспекте, којих запослени нису увек свесни или их узимају "здрово за готово". То су основне претпоставке о људској природи, о томе шта је потребно да би се био успешан, како се перципира свет итд. Запослени имају претпоставке о значају предузетништва за предузеће, о мотивацији и урођеном предузетничком потенцијалу колега, шта је потребно да се постане предузетник итд. Тешко је идентификовати основне претпоставке запослених, али оне имају кључну улогу у понашању.

Слика 6. Нивои организационе културе



Извор: Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*, San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.

Други ниво обухвата владајуће вредности у организацији којих су запослени свесни и имају за њих јасно значење, иако нису видљиве, ни опипљиве. Трећи ниво су артефакти, који видљиво уобличавају и симболизују културу.

У претходним разматрањима је истакнуто да корпоративном предузетништву погодује органска организациона структура. Оваква структура захтева отклон и од традиционалне, у правцу проактивне, предузетничке организационе културе.

3.2.3 *Предузетничка vs. традиционална организациона култура*

Креирање предузетничке организационе културе захтева испуњење одређених предуслова (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008, сс. 69-73). *Први* је предузетничко лидерство, које промовише пословање на рубовима технологије, са сталном тежњом алтернативним применама. *Други* је стварање амбијента у коме су дозвољене грешке и неуспеси у развијању нових производа. Нови производи не настају као потпуно развијени, они еволуирају. *Треће*, треба разбити предрасуде и заблуде везано за залажење у домен новог пословног подручја. *Четврто*, ако је предузетник спреман да уложи време, енергију и ризик, онда предузеће мора да буде спремно да уложи капитал и друге ресурсе. Нека предузећа зато имају посебне фондове за финансирање предузетничких подухвата, јер чак и када су ресурси расположиви, често кочи администација. *Пето*, потребно је промовисати мултидисциплинарни тимски приступ, креирањем иновативних тимова (engl. *skunkwork*), који су се показали као посебно ефикасни. *Шесто*, предузетничка иницијатива мора бити добровољна, она се не може наметати. Предузетници ће у највећем броју случајева уложити максималне напоре и све што могу у свој подухват. *Седмо*, правичан систем компензација је од пресудне важности за посвећеност, напоре и даље мотивисање запослених. *Осмо*, идентификовати запослене и менаџере у предузећу који су спремни да покрену иницијативу и пруже подршку предузетницима у току имплементације подухвата. Подршка менаџмента, посебно стратегијског, је услов без кога корпоративно предузетништво не може ни да настане, ни да опстане.

Култура има много елемената и потребно је идентификовати оне који су најпогоднији за подстицање предузетништва. Циљ је да предузетништво не буде само организациона активност, већ основа организационе културе. Потребно је дефинисати које су вредности примарне, јер у великим, комплексним предузећима постоје вредности које некада нису усклађене. Треба акцентовати оне које доприносе јачању предузетничких напора. Различити аутори су изнели своја гледишта о вредностима које промовишу корпоративно предузетништво. Timmons (1999) тврди да су организационе вредности које доприносе промоцији предузетништва: *јасност, високи стандарди и тежња ка екселентности, посвећеност, одговорност, признање и заједнички дух*. Peters (1997) је као кључне истакао: *прихватање промена, фокус на потрошаче, комуникација, интегритет, изврсност, укљученост, експериментисање, брзо имплементирање иновација, пуно малих покушаја, подршка менаџмента и мерење перформанси*. Morris, Kuratko и Covin (2008) сматрају да су најважнији:

- * *Фокус на запослене и њихово опуномоћење;*
- * *Креирање вредности кроз иновације и промене;*
- * *Усмеравање пажње на суштину пословања;*
- * *Укљученост менаџмента;*
- * *Слобода остварења напретка, али и неуспеха;*
- * *Посвећеност и лична одговорност;*

Организационе карактеристике које олакшавају иновирање и предузетништво су оријентација ка расту, традиција иновирања, приправност, посвећеност технологији и истраживањима, прихватање ризика, интердисциплинарна сарадња и координација, прилагодљивост, простор за креативност, стратегија иновирања и координација разноврсних вештина (Trott, 2008, сс. 84-87).

Многе организације покушавају да одрже дух иновирања и предузетништва, који им је омогућио остварење пословног успеха. Све већи број нових малих предузетничких подухвата, веома флексибилних и иновативних, подривају позиције постојећих конкурената и мењају природу конкурентске борбе. Традиционално пословање засновано на организационој култури која фаворизује конзервативно одлучивање се суочава са драматичним изазовима (Hisrich et al., 2008, сс. 69-73). У таквим предузећима нагласак је на прикупљању што више информација, да би се донеле што рационалније одлуке. За нове идеје и пројекте често је потребно толико сложених процедура и одобрења да нико нема вољу да се хвата у коштац са таквим изазовом или да преузима личну одговорност. Препоруке су држати се упутстава, не грешити, немати иницијативу, чекати директиву и бринути о сопственим интересима. Култура која промивише аверзију према ризику, ће по дефиницији систематски одвраћати запослене од предузетничког понашања. Овакав амбијент није погодан за нове идеје, нити давање веће слободе потенцијалним предузетницима међу запосленима.

Предузетнички менаџмент подразумева креирање културе која подстиче креативни дух, иновирање и експериментисање. Циљеви предузетничке културе су развијање идеја, компензовање успешних предузетничких иницијатива, креирање и експериментисање у свим подручјима, преузимање одговорности и заслуга за остварене перформансе. Толеранција ка грешкама и позитиван став менаџмента према изазовима су саставни део предузетничке културе. У организацији којом се управља на предузетнички начин постоји јака тежња за убрзаним растом. Предузећа којима се управља на традиционалан начин имају тежњу за растом, али умереним, који не дестабилизује пословање, не ризикује ресурсе и што је најважније, не угрожава посао и моћ менаџмента. Већина предузећа се налази између ова два екстрема, али тежи једном од њих (Hisrich et al., 2008, сс. 45-46).

Разлике између "традиционалне" и предузетничке културе се односе на суштинске вредности (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008, сс.69-73). Традиционална култура кореспондира са механистичком структуром, која је изразито хијерархијска, са успостављеним процедурама и линијама извештавања, као и јаким контролним механизмима. Предузетничка култура одговара плиткој органској структури, коју одликује делегирање ауторитета и тимски рад. Блиска комуникација потпомаже креирању поверења, које олакшава достизање циљева. Појединци дају предлоге и идеје које се размењују између различитих организационих делова, што доводи до шире прихваћености.

У предузетничкој култури, фокус је на будућности, а способност развоја и трансфера знања се високо цени. Циљ је опуномоћити запослене да остварују своје потенцијале кроз иновирање и тежњу ка екселентности, али и спремност да се преузме одговорност (Ireland et al., 2006). Предузећа која одликује висока предузетничка интензивност, велики значај придају промени јер је неизвесност основа за идентификовање нових прилика. Различите културе креирају различите менаџерске стилове. Док су традиционални менаџери мотивисани превасходно напредовањем и компензацијама, предузетнички оријентисане менаџере вуче тежња ка стварању и новим достигнућима. Традиционални менаџери траже резултате иновирања у кратком року, док предузетнички разумеју да је потребно време да подухват заживи.

Резултати корпоративног предузетништва се у највећем броју случајева могу очекивати у средњем и дугом року, тако да је неопходно систематски потенцирати и подсећати запослене на неопходност проактивног приступа пословању. Предузетничка иницијатива може доћи до изражаја само у амбијенту који пружа подршку, кроз промовисање адекватних доминантних вредности и у организацији која не спутава, већ омогућава ефикасно спровођење иновативних идеја.

4. Предузетничке предиспозиције запослених

Корпоративни предузетник у подухват уноси знање, емоције, менталне и когнитивне капацитете који му помажу да доноси одлуке о инвестицијама под неизвесним околностима и непрекидним временским притиском. Предузетнички ментални склоп подразумева способност мобилисања и експлоатације личних ресурса и способности како би се пословна идеја реализовала. У развоју предузетничког начина размишљања корпоративни предузетник непрекидно преиспитује своју доминантну логику и начин на који перципира пословне прилике, тржиште и позицију предузећа на њему.

Предузетничко понашање је у значајно условљено тиме како појединац перципира себе какав јесте и какав би желео да буде, као и како мисли да га други виде. Аспирације појединца да постане предузетник ће бити најјаче уколико постоји значајно поклапање између његове перцепције самог себе и перцепције кључних карактеристика предузетника (Farmer, Yao, & Kung-Mcintyre, 2011). Другим речима, појединац се пита колико он сам одговара прототипу предузетника, како га он види. Та замишљена представа је прилично уопштена, али се кроз процес учења на бази искуства временом заоштрава (Krueger, 2003). Аспирације појединца да постане предузетник у наредном кораку резултира предузетничким понашањем, било откривањем или експлоатацијом прилике.

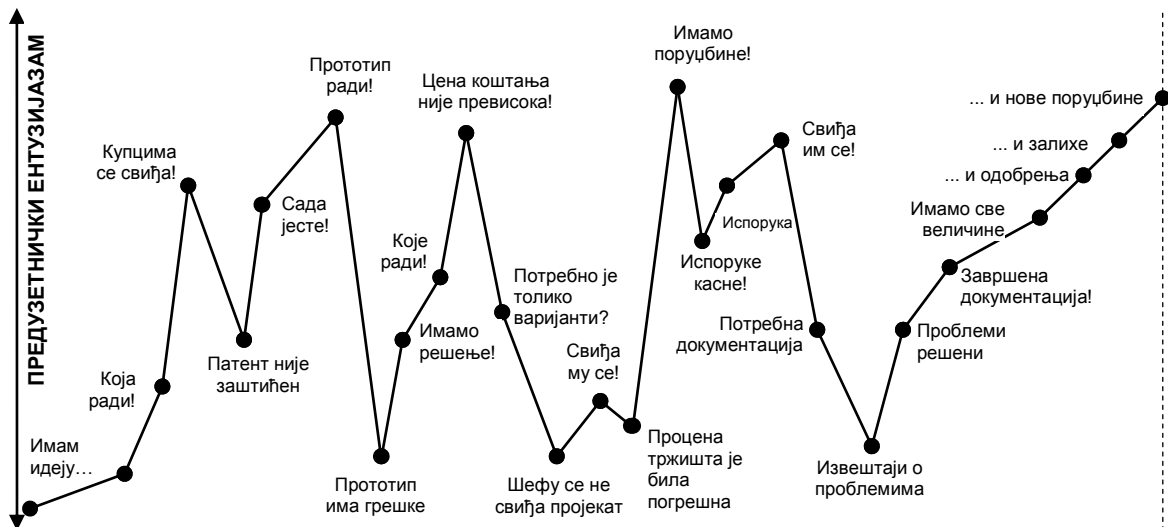
Пре имплементације, корпоративни предузетник анализира вероватне исходе уколико идеја буде успешна. Они зависе од пређашњих сличних искустава самог предузетника и других корпоративних предузетника. Резултат имплементације може бити у распону од веома успешног новог производа, услуге или процеса, до тоталног неуспеха. Корпоративни предузетници унапред калкулишу губитак које су спремни да поднесу, како финансијски, тако и психолошки (Hisrich et al., 2008, сс. 29-33). Овакав приступ пружа одређену слободу за поступање у оквиру задатих ограничења.

4.1 Когнитивне карактеристике корпоративног предузетника

Корпоративни предузетник се разликује од осталих запослених у предузећу, али и од других независних предузетника, јер он не само да је спреман да стално ради на својој идеји док она не достигне форму погодну за тржишну комерцијализацију, већ мора бити приправан за убеђивање и обезбеђење подршке менаџмента, превазилажење отпора и борбу за имплементацију подухвата. Он проноси ентузијазам и веру у нови подухват, провоцирајући владајуће организационе вредности и претпоставке. Због бројних препрека са којима су суочени, мања је вероватноћа да ће корпоративни предузетник започети нови подухват и истрајавати на његовој имплементацији, у поређењу са независним предузетником (Corbett & Hmieleski, 2007).

Предузетник најпре пролази кроз иницијалну фазу сањарења, која подразумева разраду алтернативних сценарија "*шта би било кад би било*", анализира различите могућности и ментално преиспитује потенцијалне баријере. Предузетник користи процес *остварења*, што значи да најпре разматра ресурсе на које може рачунати, па затим са оним што му је на располагању дефинише жељене исходе (Hisrich et al., 2008, сс. 29-33). Нагласак је на креирању нечег новог помоћу расположивих ресурса, а не на откривању нових начина за постизање старих циљева (Sarasvathy, 2001). Предузетник креира тим који ће радити на имплементацији идеје, превазилазећи линије ауторитета и организационе структуре. Корпоративне предузетничке активности ремете устаљену пословну праксу, неко се у хијерархији пре или касније осетити угроженим, тако да предузетник мора да избегава конфликте и демонстрира дипломатске вештине током бескрајног низа преиспитивања оправданости подухвата и неисцрпног скептицизма појединих колега (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, сс. 143-145). На Слици 7 може се уочити колико је процес корпоративног предузетништва нелинеаран, оптерећен успонима и падовима, што намеће потребу за изградњом психолошког одбрамбеног механизма, резистентности и истрајности предузетника у настојањима да идеју спроведе.

Слика 7. Успони и падови корпоративног предузетника



Извор: Mueller, S., Volery, T., & von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 36(5), 995-1017.

Многи верују да предузетници имају "шесто чуло" које им омогућава да уоче прилике које други људи не виде. Ова способност се назива *предузетничка приправност* и подразумева уочавање прилика без свесног намераваног трагања за њима (Barringer & Ireland, 2006, с. 36). То је вештина која се може унапредити, посебно на бази коришћења знања и искуства стеченог у одређеној области. Одлука да се постане предузетник представља интеракцију личних карактеристика, личних циљева, личног окружења, пословног амбијента и природе иновативне идеје (Morris et al., 2008, сс. 148-149).

Није довољно да запослени буде креативан да би би корпоративни предузетник. Он мора да размишља и да делује као предузетник, тј. да преузме одговорност за покретање предузетничког подухвата. Најкотроверзније питање у области предузетништва до данас је остало *ко је предузетник?* Истраживања психолошких и социолошких карактеристика предузетника, оптерећена бројним методолошким недоследностима, су довеле до контрадикторних резултата. Постоји ипак слагање око неколико кључних одлика предузетника (Morris et al., 2008, сс. 145-148). Једна од њих је лична мотивисаност. Предузетника мотивише изазов, шанса, прилика, више него статус, моћ или профит. Интерна мотивација представља импулс који предузетник осећа, заинтересованост, укљученост, задовољство и осећај изазова, док је екстерна мотивација базирана на евалуацији, награђивању и моћи (Hitt et al., 2002, с. 141). Предузетник има интерни локус контроле, што значи да је агент промена, верује да са довољно времена и напора може направити нешто значајно и да то само од њега зависи. Преузима калкулисани ризик, кроз активности које могу резултирати скупим неуспехом, тј. значајним негативним одступањем у односу на антиципиране позитивне исходе. Предузетник поседује толеранцију ка неизвесности, креће се неистраженим и неутаганим стазама, што често доводи до тога да предузетнички подухват буде преусмерен у односу на почетну замисао.

Још увек нема адекватног одговора на питање зашто су неки појединци способнији од других да открију и искористе уочене пословне шансе? Верује се да две групе фактора утичу на процес идентификовања прилике: поседовање неопходних информација и когнитивне предиспозиције потребне за њену експлоатацију (Shane & Venkataraman, 2000).

Идеја о постојању *универзалног предузетничког профила* је доживела неуспех, тако да је дошло до настанка вакуума у литератури о предузетништву. У последње време наглу популарност и значај добија *когнитивна психологија* која нуди психолошку основу као полазиште за разумевање понашања предузетника. Све што човек мисли, ради или говори представља рефлексiju комплексних неурохемијских, односно когнитивних процеса који се одвијају у мозгу (Baron & Shane, 2005, сс. 56-60). Когнитивни процеси су основа за генерирање нових идеја, креативност и идентификовање пословних прилика. Сирове непрерађене информације су похрањене у когнитивним структурама сваког појединца и представљају резултат целокупног животног искуства.

Истраживања како когнитивне способности утичу на предузетничко понашање и одлучивање су се до данас кретала у неколико праваца: а) *коришћење логике засноване на хеуристици* (Simon, Houghton & Aquino, 2000; Baron, 1998; Busenitz & Barney, 1997; Busenitz, 1992; Kahneman & Tversky, 1979); б) *приступ заснован на предузетничкој приправности* (Gaglio & Katz, 2001; Hills, Lumpkin, & Singh, 1997); в) *приступ базиран на предузетничкој експертизи* (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse, & Brock Smith, 2004; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse, & Brock Smith, 2002); г) *процес остварења* (Sarasvathy, 2001).

Социјална когнитивна теорија (Bandura, 1986) заступа став да су личне карактеристике, укључујући и степен оптимизма, предодређене интеракцијом бихевиористичких фактора и фактора окружења. Теорија заговара постојање сазнајних структура, односно менталних модела (*когнитивних шема*), чија констелација омогућава појединцу да оптимизује понашање у свакој ситуацији (Mitchell et al., 2002). Коришћењем шема, као скупа знања и претпоставки о томе шта је свет и како га човек доживљава, предузетник комбинује информације и обавља задатке. Другим речима, успоставља се веза између менталних процеса и предузетничког понашања. Још су Kahneman и Tversky (1979) тврдили да појединци исту прилику перципирају различито у зависности од тога да ли у њој сагледавају добитак или не.

4.1.1 Предузетничка когнитивна способност

Термин *предузетничка когнитивна способност* је први пут употребљен средином деведесетих и од тада непрекидно добија на значају (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse, & Brock Smith, 2002). Прва истраживања су се односила на когнитивне предрасуде и хеуристику (Busenitz & Barney, 1997; Busenitz, 1992), као и на пожељност и изводљивост предузетничке прилике (Krueger, 1993). Следећи

талас истраживања предводио је Baron (1998), испитивањем когнитивних механизма као што су хипотетичко размишљање (кајање због пропуштених прилика), утицај афеката, трагање за узроцима, прецењивање сопствених способности и оправдавање својих погрешних потеза. Simon, Houghton и Aquino (2000) су анализирали како когнитивне грешке, као што су илузија контроле, претерано самопоуздање и заблуде везане за *закон малих бројева* (доношење преамбициозних закључака на бази малобројних информација) обликују вредност предузетничких опција (McGrath, 1999). Предузетничка когнитивна способност описује начин на који се предузетник понаша и размишља. То су *“сазнајне структуре које појединци користе да процењују, расуђују и одлучују о могућности искоришћења пословних шанси, креирању новог подухвата и раста”* (Mitchell et al., 2002). Другим речима, циљ је разумети како предузетници користе упрошћене *менталне шеме* да склопе у мозаик неповезане информације помоћу којих идентификују нове пословне идеје и обезбеђују неопходне ресурсе за њихову имплементацију. Постоји још један тип менталног оквира, а односи се на *предрасуде*, апстрактну, идеализовану представу о суштини неке категорије или објекта. Предрасуде представљају менталне пречице за расуђивање. Шеме и предрасуде су важни за предузетништво јер га могу олакшати, али и онемогућити.

Због постојања организационог контекста, у ком се налазе корпоративни предузетници, они ће развити *шеме улога* (норме очекиваног понашања) које одступају од оних које поседују независни предузетници. Организациони контекст утиче на предузетнике да се више усмеравају на превенцију (патенте, конкурентске одбрамбене стратегије) него на промовисање (нових производа, тржишта и сл.), што додатно олакшава расположивост и контрола над ресурсима (Corbett & Hmieleski, 2007). За разумевање предузетничког понашања потребно је анализирати и предузетничке намере. Потенцијални предузетници који се налазе у фази скенирања могућности и разматрања новог подухвата имају тзв. *промотивни* фокус, који се, међутим, током имплементације, када се инвестирају ресурси и време, преокреће у *превентивни* (Fitzsimmons & Douglas, 2011), чија је кључна одредница заштита од могућих неуспеха и губитака.

Корпоративни предузетник мора развијати когнитивну прилагодљивост. Когнитивна прилагодљивост се одражава у предузетничковој метаспознајној свести, односно способности рефлексивности, разумевања и контролисања сопственог размишљања и учења. Метаспознаја се односи на процес вишег реда који служи организовању онога како појединац сагледава себе и поима свет око себе, како би прилагодио спознајно функционисање у односу на повратне информације из динамичног окружења (Schraw & Dennison, 1994). Могуће је повећати когнитивну прилагодљивост постављањем питања која се односе на разумевање окружења, креирањем подстицајних компарација тренутне ситуације са сличним или различитим претходно решеним проблемима, разрадом потенцијалних стратегија, као и сопствених резона и емоција које еволуирају како се одвија предузетнички процес (Hisrich et al., 2008, сс. 33-38).

4.1.2 Когнитивни процеси

Централни и најважнији когнитивни процес је *меморија*, без које би живот човека био незамислив. Могу се разликовати *радна меморија*, задужена за краткорочно памћење и експлоатацију информација, за разлику од *дугорочне меморије*, која омогућава бележење у свести велике количине информација које се користе по потреби (Baron & Shane, 2005, сс. 56-60). Нема доказа о томе да постоје икаква ограничења у погледу количине информација које човек може да мемориса или броја вештина које може да стекне. Могуће је меморисати различите врсте информација, као што су фактографске чињенице које се лако могу исказати, али и процедуралне, које је много теже артикулисати вербално. Успешан предузетник тешко може објаснити речима како бира пословне идеје које ће имплементирати, јер је процес селекције код њега са годинама искуства постао аутоматизован. Људска меморија је доминантно заснована управо на овим, подсвесним информацијама.

Искуство омогућава складиштење велике количине информација у меморији које се касније могу искористити за креирање нечег новог. Свачије искуство је јединствено, као и информације расположиве на бази њега, тако да је то кључни разлог зашто се неке идеје јављају неким људима, а другима не. Што више искуства човек има у одређеном пољу, већа је вероватноћа да у њему уочи нову пословну шансу. Претходно искуство у отпочињању посла генерише позитивне ефекте (Davidson & Honig, 2003; Delmar & Davidsson, 2000). Оно омогућава учење из претходних грешака и њихово избегавање у даљим предузетничким напорима. Искуство појачава аспирације и спремност појединца да постане предузетник (Farmer et al., 2011).

Когнитивни процес који има изузетно велики утицај на предузетника је *оптимизам*. То је карактеристика која издваја предузетнике у односу на општу популацију. Оптимизам представља уверење појединца да није вероватно да ће он бити изложен негативним, а да је много вероватније да ће бити изложен позитивним догађајима, у поређењу са другим људима (Helweg-Larsen & Shepperd, 2001). Постоје опречна становишта о односу предузетничког искуства и оптимизма. Неки предузетници схватају да су иницијално били превише оптимистични и еуфорични, па се прилагођавају и заузимају реалистичнији став у даљем пословању. Неки други, управо супротно, у стеченом искуству налазе основу за креирање предубеђења о сопственим знањима и способностима, тако да ниво њихог оптимизма даље расте (Ucbasaran, Westhead, Wright, & Flores, 2010).

Истраживања углавном игноришу дилему, да ли је и у ком степену ниво оптимизма повезан са *природом* претходног искуства предузетника. Природа пређашњег искуства утиче на начин на који се предузетник прилагођава у даљем пословању. Искусни предузетници који нису имали веће пословне неуспехе су склонији оптимизму од неискусних, и обрнуто, они који су имали негативних искустава су по правилу већи песимисти од почетника (Ucbasaran et al., 2010). Предузетници који

су доживели пословни крах представљају хетерогену групу, услед различите способности да интерпретирају узорке пропасти и спремности да уче из неуспеха.

Постоје недоумице и теоријска неслагања око питања на који начин оптимизам утиче на остварење пословних перформанси. Hmieleski и Baron (2009) заступају тезу да је ниво оптимизма који краси предузетника негативно корелиран са перформансама предузетничког подухвата. Пређашње искуство у започињању предузетничког подухвата има утицај на однос између нивоа оптимизма и перформанси новог подухвата, тако што је он утолико више негативан, уколико предузетник има више претходног искуства. Иако на први поглед нелогично, аргумент је да искусни предузетници теже генерализацијама на бази свог ограниченог искуства, што води претераном самопоуздању и последично се негативно одражава на пословање.

Појединцима који имају низак ниво оптимизма недостаје мотивација, верују да је неуспех неизбежан ма колико се трудили. Они се фокусирају на негативне информације, у њима налазе оправдање и изговор, а ниво остварених перформанси је углавном испод просека. Умерени оптимисти постављају изазовне али реалне и достижне циљеве, успостављају баланс између позитивних и негативних догађаја, што за резултат често има надпросечан учинак. Екстремни оптимисти су усмерени на остварење нерелано захтевних циљева, имају претерано самопоуздање, игноришу негативне наговештаје, што резултира просечним перформансама (Hmieleski & Baron, 2009).

Интересантно је да предузетници често много боље процењују шансе да њихов подухват буде успешан, него слични подухвати других предузетника (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988). Неки истраживачи указују да не постоје докази да претерани оптимизам представља одлучујући фактор у започињању подухвата, али наводи предузетника да дуже истрајава у имплементацији неуспешних пословних замисли (Lowe & Ziedonis, 2006). Новим предузетницима је теже да комерцијализују иновације него што је то случај са постојећим организацијама, и потребно им је дуже време да се одрекну неуспешних идеја (Lowe & Ziedonis, 2006).

Ниво *самопоуздања* варира у зависности од природе и реперкусија пређашњег искуства. Оно је окидач за позитивне емоције, помоћу којих се лакше учи на грешкама и превазилази страх од оснивања нових подухвата. Предузетници које краси више самопоуздање ће поседовати већу когнитивну и емотивну флексибилност, тј. биће спремнији да превазиђу емотивни губитак и страх да се слично не понови у будућности. Иако претерано самопоуздање може водити великим грешкама у резонувању приликом одлучивања, оно има и своју позитивну страну, која се огледа у креирању позитивног *афекта* (Hayward, Forster, Sarasvathy, & Fredrickson, 2010).

Треба направити разлику између тренутног афекта и афекта као својства личности. Тренутни афекат представља наглу промену расположења генерирану екстерним догађајем који представља окидач. Супротно, афективна личност има непрекидну тенденцију да испољава бурне емотивне реакције у различитим ситуацијама. Оба типа афекта у многим ситуацијама делују паралелно и производе паралелне ефекте (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Афекат се односи на расположење, које представља особину личности и није фокусиран на било какав објекат (нпр. еуфорија, депресија), али и на емоције, које су променљиве и усмерене на одређен објекат (нпр. бес, туга, уживање). Сматра се да афекат има посебно јако дејство у области предузетништва, и то из два разлога (Baron, 2008; Mitchel, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Moorse, & Smith, 2007) Прво, зашто је афекат важан за предузетништво и како овај механизам утиче на креирање новог подухвата најбоље се може сагледати приликом одлучивања у условима неизвесности, када влада стање повишених емоција и мале применљивости устаљених менталних шаблона у пословању. У таквим условима, афекти неизбежно утичу на одлучивање. Друго, афекти су повезани са започињањем подухвата, јер позитиван афекат појачава креативност и олакшава учовање пословних шанси.

Постоје два основна механизма који утичу на успостављање релације између афекта и когнитивних способности (Baron, 2008). Један је меморисање одређених информација у зависности од тренутног расположења, тако да различите асоцијације представљају окидач за одређена за меморисана осећања. То значи да позитиван афекат евоцира мисли као што су срећа и нада, а негативан супротно, осећања као што су страх и бес. Наведена осећања утичу на перцепцију ризика, што значи да утичу на когнитивне способности предузетника (Foo, 2011). Други се односи на чињеницу да афекат утиче на хеуристику, односно тенденцију појединца да скраћује процес резоновања и одлучивања користећи менталне "пречице", које су резултат реакције на одређене стимулусе (механизам "*афекта као информације*").

Један од начина на које афекат утиче на когнитивне способности је кроз *перцепцију екстерног света*. Особе које одликује позитиван афекат ће имати тенденцију да друге људе и појаве оцењују позитивније од оних које одликује негативан или неутрални афекат (Garcia-Marques, Mackie, Claypool, & Garcia-Marques, 2004). Он доприноси оптимистичкој и афирмативној интерпретацији туђих мотива, и обрнуто (Baron, 2008). Позитивни афекат усмерава преференције ка ефективним стратегијама одлучивања и суочавања са стресом, као што су напори да се сагледа и реши проблем, док негативни афекат појачава тежњу ка мање ефикасним стратегијама, као што су избегавање, порицање и посезање за стимулативним средствима. Код предузетника позитивне емоције су директно корелиране са креативношћу, која затим позитивно утиче на степен иновативности организације (Baron & Tang, 2009). Позитивни афекат подиже у мозгу ниво допамина, неуротрансмитера који стимулише мождане регионе задужене за комплексне когнитивне активности. Допамин олакшава активирање више

когнитивних сетова, као и необичних асоцијација, од чега пресудно зависи креативност. Није довољно разјашњена улога негативног афекта на креативност, чак постоје докази да је емоције као што су страх или анксиозност ограничавају (Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008). Како афекти утичу на иновативност појединца представља комплексно питање, које захтева посебну пажњу и софистицирано мултидимензионално истраживање (Hitt, Beamish, Jackson, & Mathieu, 2007).

Најинтензивнија емоција окидач за предузетништво је страст, односно *посвећеност*, која покреће ланчану реакцију предузетничког понашања. Страст се посматра као енергија која појединцу даје осећај задовољства и наде, подстиче га да се свим срцем заузме за оно што воли (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009). Једно истраживање (Cohen, 2005) је показало се афекти и когнитивне способности налазе у интеракцији чак и на врло елементарном нивоу функционисања нервног система, као и да у мозгу постоје два паралелна система за пресуирање информација. Један се односи на логичко резонување, а други на афекте. Ови процеси се најбоље могу анализирати на примеру тзв. “*парадигме ултиматума*” (Sanfey, Rilling, Aronson, Nystrom, & Cohen, 2003). Две особе имају задатак да поделе 1000 динара¹, тако што једна одлучује како ће бити извршена подела, а друга понуду може да прихвати или одбије. Очигледно је да било каква подела за резултат имати одређени добитак за другу особу, те према томе принцип рационалности налаже да она прихвати свако понуђено решење. Истраживање је показало, међутим, да већина људи одбија да прихвати мање од 300 динара, а многи не прихватају износ испод 500 динара. Праћењем њихове реакције на магнетној резонанци установљено је да, када човек добије понуду за коју сматра да није фер, делови мозга задужени за резонување и емоције се активирају. Што је био виши ниво активности у регионима за процесуирање емоција, већа је вероватноћа да ће појединац одбити понуду, тј. да ће се понашати на начин супротан сопственим економским интересима. Емоције представљају интегрални део процене правичности (Barsky, Kaplan, & Veal, 2011). Дакле, афекти делују на когнитивне способности чак и код најелементарнијих можданих активности, при чему често афекти успевају да надјачају рационална разматрања.

4.1.3 Когнитивне грешке

Важан аспект људских когнитивних способности је ограничена способност прераде информација у одређеном тренутку. Дакле, човек може неупоредиво више информација да меморише, него што може тренутно да анализира. Резултат лимитиране способности прераде информација је стварање менталних пречица, које суштински представљају тактику превазилажења овог ограничења, али истовремено могу водити великим грешкама у закључивању. Другим речима, когнитивни процеси су далеко од рационалности, односно под утицајем су бројних предрасуда и грешака. Тенденција ослањања на пречице је најјача када је когнитивни систем напрегнут, као што је случај у ситуацијама када је потребно брзо

¹ У оригиналном истраживању од испитаника је захтевано да поделе 10 долара. Овде је извршено прилагођавање износа и валуте, које ни на који начин не нарушава суштину изведених закључака.

донети одлуку на бази недовољно информација. Busenitz и Varney (1997) истичу да, за разлику од менаџера који своје одлуке заснивају на историјским трендовима и подацима, предузетници су принуђени да се ослоне на хеуристику и сопствена уверења, будући да су често принуђени да реагују промтно, са ограниченим расположивим информацијама о тржишту. Предузетници се често налазе у неизвесним, емотивним и стресним ситуацијама, те су зато они посебно подложни различитим врстама когнитивних заблуда и грешака (Baron, 1998).

Хеуристика, која се односи на креирање једноставних правила за брзо доношење комплексних одлука или извлачење закључака. Посебно је значајна хеуристика *доступности* (енгл. *availability heuristic*), ментално правило по коме, што је лакше сетити се одређене информације, предузетник сматра да је она поузданија, и њен утицај на даље одлучивање је већи. Ово делује логично, али може довести до великих грешака, посебно зато што се предузетник лакше присети карактеристичних или необичних информација, које међутим често нису и најрелевантније за одлучивање. Исходи које је тешко замислити или разумети, доживљавају се као мало вероватни. Хеуристика *репрезентативности* подразумева да се одлуке доносе на бази компарације са сличним ситуацијама из прошлости. Постоји и хеуристика *прилагођавања* (енгл. *anchoring*), тенденција безразложног ослањања на неку референтну тачку до које се дошло у фази дефинисања проблема (Casson, Yeung, Basu, & Wadeson, 2006, сс. 91-99).

Осим тога, грешке могу произићи и из *претераног оптимизма*, тенденције да се очекује позитиван исход чак и када нема реалне основе за то. Склоност претераном оптимизму може бити разлог зашто се неко опредељује да постане предузетник. Предузетник изводи преамбициозне закључке на бази ограничених информација, неправилно резонује, гради претерано самопоуздање, што не доприноси успешности даљег пословања (Brailey, Vasterling, & Franks, 2001). Јаке афективне реакције могу узроковати имплементацију недовољно разрађених пословних идеја и појачавају подложност предузетника различитим когнитивним заблудама. У психологији је познато да доносилац одлука има тенденцију да преувеличава атрактивност одабране опције, што се у случају предузетника може делимично објаснити потребом за анимирањем других и обезбеђење подршке.

Из претераног оптимизма често следи нов когнитивни проблем, оличен у *претераном самопоздању*. Веће самопоуздање демонстрирају предузетници са искуством, млади предузетници, као и они који управљају мањим подухватима (Forbes, 2005). Људи су генерално склони претераном ослањању на сопствена убеђења и прављењу грешке потврђивања. *Грешка потврђивања* подразумева склоност примећивања, памћења и прераде претежно оних информација које су сагласне сопственим убеђењима. То је тзв. “*ехо комора*”, у коју улазе само оне информације које подупиру постојеће ставове. Очигледно је да је за предузетника опасно игнорисање неповољних информација, посебно оних које се односе на тржиште, преференције купаца или конкуренцију. *Илузија контроле* произилази из интерног локуса контрола и представља веровање да се судбина може

контролисати у већем степену него што је то реално могуће. Ово убеђење може да утиче на појединца да буде склонији отпочињању предузетничког подухвата и да лакше потцени факторе који су објективно ван његове контроле, као што су економски амбијент, животни стандард, монетарна и макроекономска политика итд. (Baron & Shane, 2005, сс. 56-60). Илузија контроле је заснована на чињеници да је тешко проценити да ли је неки догађај резултат среће или контроле, као и на тежњи предузетника да контролише окружење како би смањио ризик.

Закључивање на бази *закона малих бројева* такође представља грешку, која се огледа у прецењивању малих узорака информација и извлачењу претпоставке да се на бази њих може извести валидан генерални закључак (Kahneman & Tversky, 1979). Предузетници су посебно склони прављењу ове грешке јер због ограничене доступности и ресурса, немају све потребне информације (Casson et al., 2006, сс. 91-99). Управо због ње они често прецењују понуду, јер на бази малог и необјективног узорка из свог ближег окружења изводе закључак о броју потенцијалних купаца.

Заблуда планирања је тенденција потцењивања времена неопходног за обављање задатка и посебно је изражена у неизвесним ситуацијама. Резултат је недовољне способности менталног разлагања комплексних задатака на подзадатке и смањује се, једном када се започне са имплементацијом. *Самооправдавање* је склоност правдавања сопствених одлука, чак и када имају негативан исход. Осећај личне одговорности води потреби за оправдавањем, са циљем да се себи (психолошко самооправдање) и другима (социјално самооправдање) докаже компетентност и рационалност. Ово може водити у још већу грешку претеране посвећености подухватима који објективно немају перспективу.

4.2 Страх од неуспеха

Менаџери су принуђени да се са неуспехом својих запослених суоче као својим. По правилу се неуспех предузећа, ма колико његови узроци били комплексни, најједноставније објашњава тако што се кривица припише менаџменту (Wiesenfeld, Wurthmann, Hambrick, 2008). У жељи да по сваку цену избегне стигму коју носи негативна репутација, менаџмент неких компанија је развио културу нултих грешака, која у комбинацији са традиционалним системом награђивања резултата у кратком року, подстиче кретање уходаним стазама и коришћење проверених образаца понашања. Парадокс лежи у чињеници да многа предузећа подстичу запослене да преузимају ризик и буду креативни, али награђују само рад без грешака. Дакле, постоји дискрепанца између реторике иновација и културе страха. Није необично да компаније подстичу имитације и плагирање туђих идеја, што доводи до недостатка иновационих компетенција, избегавања радикалних иницијатива и играња на сигурно, кроз слепо праћење разрађених шаблона (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 265-269). На дужи рок опстају предузећа чија је ефикасност максимална, перформансе стабилне, резултати поуздани, са

дефинисаним процесима и структуром. Ови фактори се са годинама и искуством изграђују, те зато са старашћу стопа пропалих подухвата опада (Allen, 2009, с. 12).

Неуспех је посебно чест код корпоративних предузетничких подухвата јер је иновација, не само извор могућности, већ и велике неизвесности. Специфичност корпоративних подухвата лежи у њиховој ризичности, јер често подразумевају отклон од језгра компетентности. Већина предузетника је искусила бар један неуспех, пре него што су остварили успех довољан да надмаши претходне промашаје. Многи потенцијални предузетници одустану још у фази разматрања идеје, а многи одустану пре него што нови подухват постане стабилан посао. Неуспех се третира као терет који носе иновативне идеје.

У изградњи предузетничке културе кључно је борити се против страха од неуспеха који запослени осећају, због могућих последица. Ниједан запослени не жели да га колеге препознају као некога ко није успео. Дакле, неуспех има цену, и задатак је менаџера да има у виду овај проблем приликом подстицања предузетничких напора (Morris et al., 2008, сс. 265-269). Губљење репутације, изостанак унапређења, мања зарада, пољуљано самопоуздање, отказ, осуда радног окружења, ограничавање ауторитета, осећај резигнираности и срамоте, само су неки од елемената цене неуспеха. У највећем броју случајева, највећи проблем суочавања са неуспехом је чисто психолошке природе и подразумева когнитивно оптерећење, емотивну индиспонираност и пољуљано самопоуздање. Ипак, суочени са неуспехом, корпоративни предузетници већински заузимају оптимистичан став, некада чак не сасвим оправдано. Не признају пораз, за њих је неуспех само мало заостајање за планом које треба превазићи. Не криве друге за своје промашаје, питају се шта су могли да ураде боље и труде се да избегну прављење истих грешака поново.

Менаџмент предузећа које охрабрује корпоративно предузетништво не сме кажњавати неуспех, већ мора пружити подршку учењу из неуспеха. Најбољи начин превазилажења неуспеха је стално потенцирати непроцењив значај учења на бази искуства, тако да се може рећи да је за успешне компаније неуспех најбоља лекција. McGrath (1999) је сматрао да је погрешно игнорисати неуспех, јер такав приступ може резултирати погрешним тумачењем узрочно-последичних релација и страхом од нових иницијатива. Неке компаније (нпр. *Nokia* и *BMW*) прихватају да иновирање подразумева прављење грешака. Онај ко никада није доживео неуспех, никада није ни покушао. Ипак, неуспех на послу је нешто што запослени избегавају по сваку цену, а страх од неуспеха неизбежно води осредњости. Некада је неуспех резултат интерних фактора на које се могло утицати, али постоје и неуспеси до којих долази услед дејства екстерних фактора на које се није могло утицати. Ово су примери које треба документовати и систематски анализирати, јер се из њих најбоље учи.

Учење из неуспеха није аутоматски процес и, између осталог, зависи и од фазе у којој се напушта подухват. Некада се инвестирање у њега прекида прерано, јер је менаџмент нестрпљив и не види непосредне резултате, тако да није ни било

довољно времена за извлачење лекција, већ се фокус помера на следећи пројекат. У другим ситуацијама циљ је управо да се испита зашто подухват није достигао зацртане циљеве, али време је важан фактор и ресурси се не могу даље расипати. Могуће је и да се настави са инвестирањем у посао по сваку цену, без жеље да се извуку поуке, што значи да је предузетник своје погрешне когнитивне перцепције успео да пренесе на ниво организације (Corbet, Neck, & Dawn, 2007).

Предузетник можда неће бити вољан да ризикује каријеру и трпи фрустрације само зарад задовољства креирања нечег новог у организацији. То значи да успешан развој новог подухвата у организацији мора бити великодушно компензован. Корпоративно предузетништво не сме бити слепа улица, већ мора да води јасним путем развоја каријере и напредовања (Hellriegel et al., 2005, сс. 143-145). Предузетничко понашање је базирано на процени и поређењу свих фактора “за” и “против”. Када подстицаји задовоље или превазиђу очекивања предузетничко понашање запосленог је иницирано кроз покретање предузетничког процеса.

Начини суочавања и превазилажења зависе од тога како појединац перципира неуспех. Људи имају тенденцију да као супротност неуспеху виде успех. Дакле што је неуспех већи, успех је мањи, и обрнуто. Предузећа која подстичу предузетничку културу мењају овај уврежени став, јер се и успех и неуспех могу догађати симултано (Morris et al., 2008, сс. 265-269). Предузеће може истовремено имати више успешних и више неуспешних подухвата, али је важно како се они третирају и како се њима управља. Доживети неуспех може бити претпоставка за будући успех, али само ако се из тог искуства извуку адекватне поуке.

Предузетници у покушају да избегну неуспех праве грешке које осујећују процес учења и правилне интерпретације догађаја. Производ који предузетник креира представља рефлексију његових способности и знања, осећаја за лепо и корисно, његових емоција и естетских идеала. Зато неуспех има димензију негативне емоционалне реакције, која се манифестује кроз тугу и жалост. Жалост је везана за лични емотивни губитак, јавља се када је човек принуђен да се одрекне дела живота који сматра важним. Осећања резигнације, неверице, љутње, самоокривљавања се смењују и узрокују растресеност и потиштеност. Дакле, жалост изазива бихевиоралне, психолошке и физиолошке симптоме и може осујетити предузетникову способност учења, која подразумева да се доступне информације искористе за преиспитивање и ревидирање постојећег знања о узроцима и последицама претходних процена и одлука (Hisrich et al., 2008, сс. 38-41). Негативна осећања ремете приправност и способност процесуирања информација. На пример, претерана фиксираност на тренутак када је подухват угашен, осећања, изрази лица колега и сл. могу довести до блокаде. Предузетник тада не сагледава повратне информације, тј. активности које су довеле до неуспеха, већ непрекидно у глави премотава тај последњи дан.

Опоравак од неуспеха настаје онда када присећање не узрокује више налет негативних емоција, а два примарна процеса кроз која се одвија су:

- *Оријентација према губитку* – обрада аспеката губитка и раскидање емотивне везе са неуспешним подухватом. Овај процес еволутивно пружа смисао губитку и на крају резултира промењеном перцепцијом себе и окружења. Мењањем интерпретације догађаја регулишу се емоције, иако долази до повремене чежње за оним што је било пре или олакшања што су непријатни догађаји везани за неуспех окончани.
- *Оријентација према обнови* – могуће је применити стратегију избегавања, која подразумева игнорисање и одбијање да се размишља о неуспеху, како би се убрзао процес опоравка. Проналажење новог подухвата може бити од помоћи и преусмерити пажњу, али постоји опасност од прављења истих грешака услед блокираног процеса учења.

Оријентација према губитку подразумева суочавање, што је физички и ментално исцрпљујуће, док оријентација према обнови укључује потискивање, што захтева умни напор и угрожава здравље. Предузетник се најпре фокусира на губитак и обраду информација, као и прекид емоционалне везе. Када пажња почне да се помера са непријатних догађаја на сам процес жаљења, онда је време да се окрене оријентацији ка обнови и сагледа остале важне делове свог живота. Тиме се прекида зачарани круг туговања због неуспеха што само додатно појачава негативна осећања. Када се смањи интензитет жаљења, предузетник се поново оријентише према губитку у покушају да докучи нове лекције које треба научити. Осцилирање између ова два приступа се наставља све до потпуног опоравка.

Опоровак од неуспеха има неколико важних импликација; *прво*, свест о томе да су осећања и бурне реакције кроз које се пролази нормалне; *друго*, неуспех носи финансијске, али и психолошке и физиолошке последице; *треће*, опоровак носи олакшање у спознаји да је осећај туге и беспомоћности пролазан; *четврто*, процес учења напредује осцилирањем између оријентација према губитку и према обнови; *пето*, опоровак омогућава предузетнику да из неуспеха изађе ојачан за ново искуство и са новим знањима о предузетништву (Hisrich et al., 2008, сс. 38-41).

Имплементација корпоративних предузетничких активности захтева испуњавање комплексног сета претпоставки. Међу најзначајнијима је подршка свих нивоа менаџмента, као и спремност менаџера да направе отклон од традиционалног трансакционог ка трансформационом стилу лидерства. Креирање предузетничке организације захтева адаптивну органску организациону структуру и предузетничку културу са снажном проактивном визијом. У таквом амбијенту ће запослени са предузетничким предиспозицијама бити мотивисани и спремни да покрећу нове иницијативе, ослобођени страха од неуспеха и могућих последица које он може произвести.

ТРЕЋИ ДЕО

**ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРОЦЕСИ У
ОРГАНИЗАЦИЈИ**

1. Интегрисање предузетништва и стратегијског менаџмента

Ниједна организација није имуна на непрекидни притисак за спровођење промена. Оно што су менаџери научили током свог формалног образовања о пословном окружењу, у судару са пословном реалношћу се показује као превазиђено. Правила су у прошлости била јасна, организационе структуре дефинисане, хијерархија је обезбеђивала контекст и оријентацију запосленима, а време није било ограничавајући фактор. Међутим, у последњој деценији услови конкурентске борбе су се радикално променили, а са њима и приступ предузетничким активностима у организацији.

1.1 Прилагођавање стратегијског приступа променљивом конкурентском окружењу

Компаније послују у конкурентском амбијенту који се непрекидно мења. Савремено пословно окружење одликује повећан ризик, смањена могућност антиципирања, флуидне границе предузећа и индустрија, нове организационе форме, менаџмент који је приморан да се одрекне традиционалног стила управљања (Morris et al., 2008, сс. 188-191). Овакво конкурентско окружење може бити описано кроз неколико кључних утицаја који га обликују (Bettis & Hitt, 1995). *Комплексност* постаје критичан фактор који описује савремено пословно окружење. Промене потичу са различитих страна и често настају симултано. Јављају се нова тржишта, технологије, мења се економска политика, демографски показатељи, начини комуницирања, преференције потрошача, а самим тим и захтеви који се постављају пред менаџмент. Конкуренти настају и нестају, купци се сегментирају по различитим критеријумима и постају све више диференцирани, конкуренција се од традиционалног надметања окреће сарадњи. Промене у једној области (нпр. технологији) узрокују низ пратећих ефеката (нпр. у продаји и набавци). Постоји мноштво фактора којим се мора управљати, тако да настаје конфузија, односно хаос, као друга сила која дефинише савремено пословање. Појам хаос носи негативну конотацију опште анархије и безнадежног пандемонијума. Оригинално потиче из грчког језика и означава стање целог универзума. Теорија хаоса описује систем са исходима које дефинишу нелинеарне диференцијалне једначине. Другим речима, насумични догађаји малог опсега могу узроковати екстремне последице у пословању. Међузависност између једне и друге пословне варијабле је тешко идентификовати и разумети, а самим тим и предвидети. Коначно, пословно окружење одликују бројне *контрадикторности*, тако да је управљање парадоксима критични аспект менаџмента у новим условима. Људи генерално верују да ствари морају бити једнозначне. То значи да важи једно или друго, или је

тачно једно, или друго. Менаџери данас су принуђени да прихвате контрадикторности: да оперативни трошкови могу бити нижи, а производ квалитетнији; услуга може бити боља, а јефтинија; могуће је истовремено се надметати са конкурентима и сарађивати са њима.

Због утицаја из окружења, баланс снага у предузећу претеже ка потреби да се стара стратегија редефинише према новим конкурентским захтевима. Предузеће пре или касније долази до тзв. *тачке стратегијске промене* (Grove, 1996). Промена настаје када се претходна стратегија *“устроши”*, чиме се ослобађа простор за настанак нове, адаптивне и проактивне, способне да одговори на изазове променљивог окружења. Овакве промене повремено захватају и читаве индустрије, доводећи до њиховог редефинисања и еволуције ка потпуно новим структурама и ланцима вредности, и по природи су иреверзибилне. Дилема са којом се суочавају компаније односи се на питање како менаџмент да зна када је право време за промену? Припрема и адаптација стратегијског одговора мора да се иницира још када је предузеће стабилно, а надолазеће промене су тек у фази наговештаја. Тада је прави тренутак да се размишља о иновирању пословних активности и трагању за новим начинима дугорочног одржања конкурентске позиције.

Начин на који менаџери дефинишу пословање и доносе критичне одлуке о алокацији ресурса преставља *доминантну логику предузећа* (Bettis & Prahalad, 1995). Свака организација поседује доминантну логику, без обзира да ли је она експлицитно формулисана и исказана. Она се односи на владајући начин размишљања који трасира и усмерава правац пословања. Доминантна логика утиче на начин интерпретирања и филтрирања информација из окружења, тако да ће менаџмент често, у складу са њом, разматрати само оне информације за које верује да су релевантне (Morris et al., 2008, сс. 191-192). Начин сагледавања који је оптималан у данашњем пословном окружењу ће за пет година бити неадекватан. Другим речима, доминантна логика је усмерена на одржање конкурентске предности у садашњости и може занемарити будуће могућности. Она се зато мора периодично преиспитивати, јер рутинско обављање текућих активности инхибира савладавање нових вештина и процеса. То значи да постоји директна веза између способности да се учи и да се заборави научено. Када предузеће западне у кризу, недостаци доминантне логике испливавају на површину и указује се потреба за њеном променом. Ипак, то је много лакше установити, него спровести у дело. Најлакши начин да се обезбеди трајна способност прилагођавања предузећа је да се креира динамична доминантна логика у чијем се средишту налази *предузетништво, као непрекидни покретач нових идеја и гарант стратегијске флексибилности*. Системска подршка сталним предузетничким напорима се трансформише у одговарајуће циљеве, стратегије, лидерски стил, структуру, систем компензација, итд.

Већина менаџера схвата да организација није машина, већ комплексан систем социјалних интеракција, у којем појединачни актери имају различита осећања, амбиције и личне интересе. Запослени теже извесној аутономији у свакодневном

раду, желе да избегну непрекидни мониторинг, тако да им мора бити делегиран ауторитет и омогућено да преузимају иницијативу и решавају проблеме. Менаџери моћ заснивају на контроли коју имају над активностима и развојем организације. Потреба за контролом подразумева тежњу да се испољи моћ и заведе ред. Али, да би организација нормално функционисала менаџери морају бити спремни да се одрекну дела контроле. Овај дуалитет између потребе да се појачава и истовремено слаби контрола је кључна стратегијска тензија која постоји у организацији. Парадокс који настаје из потребе за наметањем директиве са врха и покретањем иницијатива са дна организационе хијерархије значајно отежава управљање предузећем.

У организационом контексту, реч хаос се не користи у дословном значењу, већ описује степен дезорганизације који менаџмент толерише. Склоност хаосу подразумева прихватање контролисаног “нереда” и флексибилности организационе структуре зарад остваривања виших циљева. Одмрзавање постојећих структура, процеса, вредности и подстицање запослених на иницијативу је ефикасно у дужем року. Неопходно је испровоцирати креативност, нове пројекте и необичне идеје, тако да менаџмент управља неструктурираношћу и одређеним степеном креативног нерета у организацији, за који се нада да ће се у неком тренутку имати позитивне ефекте (De Wit & Meyer, 2005, сс. 207-209). Тежња за повећаном контролом се испољава кроз директивно лидерство, док управљање неизвесним и неструктурираним иновативним напорима подразумева демократски, трансформациони лидерски стил.

1.2 Досадашњи модели предузетничког понашања у организацијама

Различити модели корпоративног предузетничког понашања су се појављивали током последње две деценије. Они на различите начине третирају корпоративно предузетништво, посматрано у контексту стратегијског приступа.

Први који су понудили објашњење предузетничког понашања у организацијама били су Guth и Ginsberg (1990). Они су се у истраживањима бавили *факторима који доприносе иницирању, али и ефектима корпоративног предузетништва на стратегијску обнову организације*. Овом моделу се замере претерана уопштеост и изостанак јасне дистинкције између узрока и последице. Корпоративно предузетништво се не третира као могућа стратегија, већ као феномен који егзистира одвојено од важеће стратегије.

Неки каснији модели су били више *процесно усмерени* (Burgelman, 1983a, 1983b, 1983c; Floyd & Lane, 2000), тј. објашњавали су како тече стратегијска обнова кроз нове подухвате који се предузимају у организацији, са посебним освртом на став и допринос менаџера различитих нивоа иновативним иницијативама. Како корпоративно предузетништво настаје и какви су ефекти није било у фокусу ових

истраживања. Њихова сличност са приступом који су конципирали Guth и Ginsberg огледа се у чињеници да стратегија постоји одвојено од предузетничких напора, а анализа је усмерена на активности у оквиру организационих делова које се баве иновирањем.

Алтернативни приступ корпоративном предузетништву односи се на модел који описује како се *креира знање* кроз различите предузетничке активности (Dess et al., 2003). У истраживању је коришћена класификација ових активности коју су осмислили Covin и Miles (1999): стратегијска обнова, одржива регенерација, редефинисање пословног домена, организационо ојачавање и реструктурирање пословног модела. Аутори описују како *аквизитивно* и *експериментално* учење обликује релацију између предузетничких активности и настанка специфичних типова знања, као што је техничко, интегративно, експлоатативно. Међутим, стратегија корпоративног предузетништва не представља део понуђеног модела, ни експлицитно, ни имплицитно.

Модел детерминанти предузетничког понашања, сличан оном који је понудио Burgelman (1983b, 1983c) фокусира се на специфична понашања која за резултат имају нове пословне подухвате (Hornsby et al., 1993). Овај модел има ограничен домет, јер анализира искључиво шта појединца на индивидуалном нивоу покреће да се предузетнички понаша, без осврта на стратегију. Варијације на овај модел понудили су други аутори (Kuratko et al., 2005). Они анализирају *предуслове и исходе предузетничких активности* тактичког менаџмента. Као ни претходни, ни ови модели не разматрају могућност дефинисања стратегије за корпоративно предузетништво.

Lumpkin и Dess (1996) су, као и Covin и Slevin (1991) истраживали утицај предуслова и последица предузетништва као организационог феномена на *предузетничку оријентацију*, која се односи на процесе, активности и одлуке које воде новим подухватима. О предузетничкој оријентацији биће више речи у наставку разматрања.

Значај предузетништва истакнут је још у раним проучавањима стратегијског менаџмента. Schendel и Hofer (1979) су дефинисали стратегијски менаџмент као *“процес управљања предузетничким напорима предузећа, организационом обновом и растом, односно развојем и имплементацијом стратегије која усмерава пословне активности.”* Касније је Schendel заступао тезу да је предузетништво сама суштина стратегијског менаџмента. Он је направио дистинкцију између две компоненте стратегије – предузетничке и интегративне. Предузетничка компонента указује како се организација позиционира у конкурентском окружењу, док интегративна управља исходима предузетничког понашања. Овако схваћено, предузетништво је подређено у односу на концепт стратегијског менаџмента.

У последњих двадесет година стратегијски менаџмент је суштински окренут питању које одлуке и активности су потребне за остваривање конкурентске

предности. Истраживања су претежно била усмерена на велика предузећа, док су се истраживачи у области предузетништва фокусирали на проучавање малих и средњих предузећа. Елемент креативности, на коме је предузетништво засновано, представља незаобилазни предуслов и процеса стратегијског менаџмента, који има за циљ унапређење перформанси предузећа. Почетком новог миленијума неки аутори су покренули иницијативу да се ове две дисциплине повежу у логичну целину. Тако је настала интеракција између стратегијског менаџмента и предузетништва, са циљем да се повеже креативни аспект предузетништва са оријентацијом на перформансе коју заступа стратегијски менаџмент, и то на платформи која диференцира према величини предузећа (велика/мала) и истраживачком фокусу (креативност/перформансе).

Stivenson и Jarillo (1990a) су се први позабавили интеракцијом стратегијског менаџмента и предузетништва као две равноправне дисциплине и употребили термин *предузетнички менаџмент*. Day (1992) је дефинисала предузетнички менаџмент као *“све акције и одлуке менаџмента усмерене на креирање новог пословног подухвата и развој иновација из расположивих ресурса, без обзира на обим предузетих активности.”* Она је истакла неколико подручја стратегијског менаџмента која су релевантна за предузетништво: пословна стратегија, корпоративна стратегија, имплементација стратегије, лидерство, планирање и тимски рад. Sandberg (1992) је сматрао да је поље контакта између стратегијског менаџмента и предузетништва корпоративно предузетништво, које по његовом мишљењу обухвата креирање новог пословног подухвата, иновирање, трагање за пословним шансама и преузимање ризика. Ireland, Hitt, Camp и Sexton (2001) су идентификовали поља преклапања: иновације, умрежавање, организационо учење, интернационализација, топ менаџмент тимови, менаџмент, раст, флексибилност и промена. Они виде допринос предузетништва стратегијском менаџменту у погледу рапидног раста, износећи тезу да управо раст представља разлику између неуспеха и дугорочног успеха.

Последњи преокрет у литератури изнедрио је став да је предузетништво *“начин размишљања”*. Неки аутори говоре о стратегији као открићу и потреби да се креира предузетнички ментални став, тј. доминантна логика која форсира експлоатисање предности неизвесности која влада у окружењу (McGrath & MacMillan, 2000). У истраживању предузетништва потребно је више се оријентисати на предузетнички процес, а мање на личност предузетника.

1.3 Стратегијско предузетништво

Предузетничким активностима је потребно приступити стратегијски. Иако предузећа непрекидно спроводе активности на повећању продаје, смањивању трошкова, финансирању раста и унапређењу текућих активности, она често немају дефинисану стратегију предузетничких активности. Иновативне активности су често ad hoc, тактичке и реактивне. Ресурси, приоритети и рокови за пројекте се стално мењају, а одговорност за резултате иновирања је нејасна. Генерални приступ је базиран на опрезности и на трагању за иновацијама које “нуде сигуран успех”.

Потребно је развити и стратегију која ће усмеравати конкретне предузетничке активности у предузећу. Овом стратегијом се дефинише колико предузетничка организација жели да буде и како ће то постати. Постоји неколико одлука које је потребно донети, а односе се на питања (Morris et al., 2008, сс. 197-198):

- ❖ *Како предузеће жели да се позиционира са аспекта предузетничких напора? Да ли се предност даје високој иновативности и ниској фреквенцији предузетничких напора, ниској иновативности и високој фреквенцији, или комбинацији? У ком степену је менаџмент спреман да прихвати ризик?*
- ❖ *Да ли је акценат на покретању нових предузетничких подухвата ван језгра компетентности или трансформисању текућих активности?*
- ❖ *У којим областима менаџмент има за циљ да предузеће позиционира као лидера, односно следбеника?*
- ❖ *У којим активностима се захтевају више, односно мање интензивни предузетнички напори? Од којих пословних јединица, односно производа се очекује највише у погледу покретања иницијативе и дефинисања правца целог предузећа?*
- ❖ *Колики је значај производних, односно услужних иновација, у наредних неколико година? Колики је значај садашњих у односу на нова тржишта?*
- ❖ *Да ли се очекује да иновације иницира топ менаџмент или нижи нивои? Да ли постоје дефинисане надлежности појединих нивоа менаџмента за одређене типове иновација?*

1.3.1 Однос стратегијског менаџмента и предузетништва-комплементарност и специфичности дисциплина

Одржавање конкурентске позиције налаже да менаџмент размишља и понаша се стратегијски, као и да формулише адекватне стратегије. Док доминантна логика успоставља доминантан приступ пословању, стратегије и стратегијски менаџмент прецизније дефинишу правац развоја предузећа. Стратегијски менаџмент истражује факторе који утичу на остваривање перформанси, стратегију, окружење и изворе одрживе конкурентске предности. Предузетништво, како независно тако и корпоративно, акценат ставља на процесе који воде креирању нових подухвата.

Стратегијски менаџмент трага за начинима креирања и одржавања конкурентске предности у датом контексту окружења, док предузетништво промовише трагање за изворима конкурентске предности кроз производе, процесе и тржишне иновације (Kuratko & Audretsch, 2009).

Стратегијски менаџмент се може дефинисати као процес усмеравања активности предузећа којима се, на бази антиципације шанси и опасности на једној, и јаких и слабих страна предузећа на другој страни, идентификују критични фактори пословног успеха, те сходно претходно утврђеној стратегијској визији, опредељује мисија и развојни циљеви, као и правци, методи и инструменти њихове оптималне реализације у динамичној пословној средини (Todorović, Đurićin, & Janošević, 2003, с. 160). Стратегијски менаџмент подразумева начин размишљања који се односи на доношење и имплементацију одлука које се тичу будућности предузећа. Активности менаџмента се усложњавају, све значајније постаје антиципирање утицаја промена из окружења на пословање и неопходност плана реаговања на те промене (Đurićin & Janošević, 2005, с. 205-207). Од предузећа се захтева флексибилност и приправност, а дужина временског заостајања у прилагођавању постаје критичан фактор успеха.

Корени стратегијског менаџмента датирају од почетка двадесетог века када се говорило о “*креирању политике*”, преко проактивнијег приступа насталог после Другог светског рата оличеног у ставу “*политика и планирање*”, кроз период “*уницијалне стратегије*” великих комплексних географски дисперзираних конгломерата, и коначно, до почетка ере *стратегијског менаџмента* оријентисаног на питања организационих перформанси и раста, као и одговарајућих стратегија да се тај раст оствари. Данас, брзина и проактивност представљају нуклеус рапидних промена у пословном окружењу. Сва предузећа, без обзира на старост и величину, морају бити предузетничка да би се ефективно надметала и опстала. Остваривање супериорних перформанси се приписује не само факторима окружења и делатности, већ и јединственим компетенцијама и специфичним ресурсима предузећа. Поставља се питање да ли се теме као што су иновирање, раст, интерни пословни подухвати, предузетничка стратегија, тимови за управљање новим подухватима, опстанак и неуспех, организациона трансформација, налазе у домену предузетништва или стратегијског менаџмента? Ради се очигледно о питањима у којима се ове две дисциплине преплићу (Meyer, Neck, & Meeks, 2002).

Предузетништво и стратегијски менаџмент су динамички процеси усмерени на пословање и перформансе предузећа. Док стратегијски менаџмент трага за изворима конкурентске предности у датом контексту окружења, предузетништво је усмерено на унапређење производних, процесних и тржишних иновација. И стратегијски менаџмент и предузетништво имају у фокусу трагање за новим начинима креирања вредности и пословања који ће уздрмати конкурентску арену. Степен у коме се предузеће понаша предузетнички у смислу иновативности, склоности ризику и проактивности је повезан са димензијама стратегијског менаџмента. Иновирање и организационо учење представљају тачке пресека

између стратегијског менаџмента и предузетништва. Дакле, иновирање није само себи сврха, већ треба да постане основа на којој се гради стратегија. Иновација коју је тешко имитирати и која се ослања на јединствене компетенције предузећа је снажно повезана са способношћу предузећа да креира конкурентску предност (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). Активности неопходне за успешну имплементацију се развијају само у организационим културама које подстичу иновативност и у којима су вредности усаглашене са стратегијским и предузетничким активностима. Предузетничке активности су потребне да промовишу креативност и спонтаност, а стратегијске да обезбеде оквир у коме ће се наведене активности одвијати (Ireland et al., 2001).

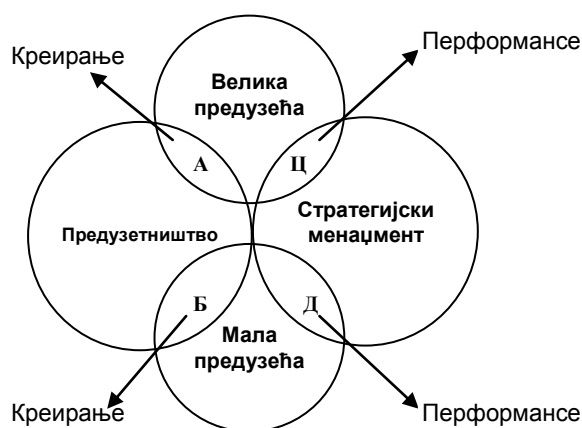
Стратегијски менаџмент има за циљ остварење конкурентске предности, као кључне детерминанте способности предузећа да креира нову вредност. Повољна тржишна позиција (Porter, 1985) и поседовање ресурса који су вредни, ретки, тешки за имитирање и супституцију (Barney, 1991) су најчешће помињани извори одрживе конкурентске предности. Предузетништво се фокусира на иновације производа, процеса и тржишта као покретаче креирања нове вредности (Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2002; Lumpkin & Dess, 1996; Sharma & Chrisman, 1999). Постоји и други став према коме је идентификовање и експлоатација прилика основа креирања вредности кроз предузетништво (Shane & Venkataraman, 2000). Многа предузећа не успевају да мотивишу запослене, нити да их подстакну да се понашају предузетнички, тако да ове активности немају значајан допринос у остваривању конкурентске предности. Ово се дешава посебно онда када менаџмент не управља ресурсима на стратегијски начин, и тако онемогућава дугорочно одржање тренутне тржишне позиције. Дакле, неопходно је трагати за новим приликама кроз предузетничке активности, али и за изворима конкурентске предности кроз стратегијско управљање, али, иако су оба наведена приступа неопходна за креирање вредности, ниједан појединачно није довољан (Ireland et al., 2003).

Стратегијско предузетништво настаје комбиновањем аспеката предузетништва и стратегијског менаџмента. Термин је настао са циљем да дефинише тачку пресека између стратегије и предузетништва. Тешко је негирати очигледност непрекидне интеракције стратегијског менаџмента и предузетништва. Постоји три значајна фактора који доприносе јачем повезивању ових дисциплина. Један од њих су *перформансе предузећа*, као основна зависна варијабла и централна тема истраживања у обе дисциплине. *Креирање вредности* је такође фактор који је комплементаран оствареним перформансама, а истовремено показује колики је утицај предузетничког подухвата на читаву економију. Ова два индикатора се могу анализирати само заједно и ни у ком случају не представљају алтернативе. Трећи фактор који дорпиности замагљивању граница између стратегијског менаџмента и предузетништва је *променљиво конкурентско окружење*. Дерегулација, глобална конкуренција, технолошки дисконтинуитет и променљиве преференције купаца намећу нове захтеве менаџменту. Они су принуђени да напусте традиционалне приступе стратегији и трагају за новим смерницама.

Стратегијско предузетништво обухвата истовремено трагање за шансама и изворима конкурентске предности, а за резултат има супериорне пословне перформансе. Раст и креирање вредности су основне одреднице предузетништва и стратегијског менаџмента, и међусобно су условљене. Ова веза је посебно значајна код нових подухвата, који креирају нову вредност кроз рапидан раст. Независни мали предузетнички подухвати, који су традиционално сматрани јединим типом предузетништва, су ефективни у идентификовању прилика, али су мање успешни у креирању конкурентске предности. Велика предузећа обрнуто, имају више шанси у остваривању конкурентске предности, али су мање способна да идентификују нове шансе. Нови подухвати се суочавају са сличним проблемима као и велика предузећа, када се ради о стратегијској обнови, променама и трансформацији. Они немају исте стартне позиције, али неки од изазова са којима се суочавају су заједнички.

Интеракција стратегијског менаџмента и предузетништва не значи аутоматски њихову интеграцију. Ове две дисциплине су комплементарне, а разумевање њихове повезаности захтева испитивање начина на које предузеће креира нову вредност. Обе дисциплине су усмерене на остваривање овог циља, али им се фокус разликује (Ireland et al., 2003). Свака има сопствену интелектуалну платформу и опсег, иако се у неким аспектима преклапају. То су два независна правца који се преплићу и комуницирају. На Слици 8 приказан је однос стратегијског менаџмента и предузетништва. Као што се може уочити, велика предузећа имају користи од предузетништва (А) (нпр. копоративног предузетништва), а велика предузећа од стратегијског менаџмента (Ц) (нпр. копоративне перформансе и нова вредност за акционаре). Мала и средња предузећа су резултат предузетничких активности (Б), а могу имати значајних користи од стратегијског менаџмента (Д) кроз раст и подизање перформанси. Дакле, предузетници треба да буду подржани и охрабрени у свим организацијама, без обзира на њихову величину.

Слика 8. Однос предузетништва и стратегијског менаџмента



Извор: Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship-strategic management interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1st ed., Oxford, UK: Blackwell Publishing, c. 34.

Поље (А) представља корпоративне предузетничке напоре, односно креирање интерних пословних подухвата. (Б) и (Ц) се односе на традиционални приступ дисциплинама предузетништва и стратегијског менаџмента. Истраживања у области перформанси (Д) малих предузећа су најскромнија, тако да су, заједно са перформансама великих предузећа, (Ц) и (Д) најатрактивнија подручја за будуће анализе.

Основни смисао повезивања стратегијског менаџмента и предузетништва је покушај да се боље схвати процес креирања нове вредности кроз нове подухвате у оквиру већ постојећих предузећа. Стратегијско предузетништво подразумева предузимање предузетничких активности са стратегијском перспективом. Предузећа способна да уоче прилике, али неспособна да их искористе не разумеју њихов потенцијал за креирање вредности, и тиме раде на штету власника. Слично, предузећа са тренутно повољном конкурентском позицијом, али без идентификованих нових шанси излажу власнике повећаном ризику, што може довести не само до изостанка креирања нове, већ и урушавања претходно креиране вредности (Ireland et al., 2003). Предузећа која промовишу стратегијско предузетништво трагају за суштински новим шансама или теже да уздрмају постојећу конкуренцију и креирају нови простор на тржишту.

Традиционално се предузетништво фокусирало на мала и средња предузећа, а стратегијски менаџмент на велика, тако да је хиљаде нових пословних подухвата који настају сваке године било буквално игнорисано. Обе дисциплине, и стратегијски менаџмент и предузетништво имају јединствен еволутивни пут и представљају динамична подручја која се мењају и прилагођавају променљивом конкурентском амбијенту. Интеракција иновативност-перформансе представља нову платформу за наставак истраживања у области корпоративног предузетништва.

1.3.2 Природа концепта стратегијског предузетништва

Предузетништво је много више од појединачне иницијативе, оно на нивоу организације може обезбедити стратегијски правац постајући интегрални део корпоративне стратегије. Стратегија одговара на питање где компанија жели да буде и како да тамо стигне. Укључујући предузетништво у стратегију, могућности за давање одговора на ова питања се мултиплицирају. Па ипак, многа предузећа игноришу предузетничке напоре, фокусирајући се на ефикасност текућих операција, тржишно позиционирање или диференцирање. Предузетнички напори су запостављени, било имплицитно или експлицитно.

Никада до сада стратегија није била тако важна пословна одлука. Формулисање стратегије је суштински део процеса стратегијског менаџмента. Стратегија креира осећај јединства и конзистентност акције целе организације. Да би запослени радили заједно, они морају знати шта су приоритети. Они морају разумети да је је иновирање есенцијално за реализацију циљева предузећа и да њихове

свакодневне активности морају бити усмерене у том правцу. Основну компетентност данашњег предузећа представља способност примене стратегије, односно трансформација стратегије у акцију. То је посебно тешко остварити у великим и сложеним предузећима, у којима постоји велика дистанца између оних који формулишу и оних који спроводе стратегију. Суштина стратегије је да се обезбеди одржива конкурентска предност, односно да се привремени монопол на бази иновације претвори у стални монопол на бази ефективне стратегије (Ђурићин & Јаношевић, 2005, с. 70).

Систематско иновирање подразумева дефинисање експлицитних циљева и њихову имплементацију, праћење перформанси и прилагођавање. Стратегијско предузетништво подразумева следеће:

- *Предузеће је снажно посвећено активном истраживању и развоју нових производа, са топ менаџментом који је укључен у иницирање и имплементацију пројеката;*
- *Иновирање је задатак целог предузећа, а не само појединих изолованих организационих делова;*
- *Стратегије се формулишу за будуће производе и услуге, укључујући и степен повезаности пројеката са постојећим производним линијама, као и ниво жељеног квалитета и прилагођености захтевима купаца;*
- *Стратегије се односе на технологију која ће бити коришћена за нове производе и процесе;*
- *Стратегијом се прецизирају тржишта на која ће се предузеће фокусирати у будућности;*
- *Потребно је да се одлучи колико офанзивне, односно дефанзивне иновативне идеје могу бити, посебно са аспекта ресурса који су потребни за њихову имплементацију, у односу на укупне приходе предузећа;*
- *Предузеће такође мора имати плански приступ у давању подршке новим идејама, као и у ком степену ће се евентуално ослањати на интерни, односно екстерни развој производа.*

Стратегијско планирање подразумева формулацију дугорочних планова којима се користе шансе из окружења. Највећа вредност стратегијског планирања лежи у стратегијском размишљању и приступу, које синтетизује интуицију и креативност предузетника у визију будућности (Mintzberg, 1994). Стратегијске активности су основни предуслов остваривања стратегијске конкурентности и надпросечних приноса. Потребно је прилагодити ресурсе, капацитете и компетенције, ускладити способности предузетника, комплексну природу нових подухвата и захтеве индустрије. Стратегијско размишљање имплицира непрекидно трагање за новим изворима конкурентске предности, способност да се сагледају сви ресурси и јединствене компетенције предузећа, као и њихове иновативне комбинације које могу допринети креирању нових извора вредности. Оно подразумева дисциплину у идентификовању тренутне позиције и дефинисању путање на коју треба да се фокусирају запослени (Kuratko & Audretsch, 2009). Формулисање планова обухвата

ефективно управљање интерним јаким и slabим странама предузећа у контексту екстерних шанси и претњи. Стратегијско размишљање има више екстерни него интерни фокус, јер подразумева непрекидно трагање за новим изворима конкурентске предности и сагледавање будућности. Потребно је издићи се изнад текућих проблема и сагледати могућности нових комбинација вештина зарад креирања конкурентске предности. Имплементација предузетничког начина размишљања и њено инкорпорирање у стратегију је екстерно фокусирана, док је стратегија остваривања предузетничких напора усмерена интерно.

Michael Porter (1996) је направио дистинкцију између стратегије и оперативне ефикасности, тврдећи да су менаџери преокупирани другим, на штету првог. Оперативна ефикасност се односи на активности које омогућавају предузећу да сличне активности изводи боље од конкурента. Циљ је оборити трошкове, омогућити бољу услугу, виши квалитет, или на други начин надмашити конкуренте. Према Porter-у, стратегија се односи на извођење другачијих активности у односу на конкуренте, или сличних али на другачији начин. Да би се очувала конкурентност предузеће мора стално да унапређује оперативну ефикасност. Ипак, то не сме бити главна преокупација, нити се сме заборавити на стратегију. Конкурентско окружење се мења, конкуренти се појављују са потпуно новим начинима креирања вредности и конкурентске борбе.

Поставља се питање да ли су традиционални начини стратегијског позиционирања ефективни и даље? Стратегије које фаворизују иновације и развој нових производа су повезане са предузетничким приступом конкурентској предности, док су стратегије базиране на контроли трошкова и инкременталним унапређењима у домену већ постојећих организација које желе да одрже конкурентску предност (Dess et al., 1999). Porter предузетничко понашање много више везује за диференцирање, него за вођство у трошковима. Он заступа став да диференцирање захтева креативност, инжењерске вештине, смисао за маркетинг и ефективну координацију, док организације које примењују вођство у трошковима акцентују контролу, процесне вештине, ефикасну дистрибуцију и структурирани сет организационих способности. Портер тврди да компаније које желе да освеже и ојачају пословање кроз предузетништво треба да усвоје стратегију засновану на диференцирању. Он сматра да предузећа која имају предузетнички приступ, а следе стратегију вођства у трошковима имају лошије перформансе. Ипак, овакав став је оспорен у истраживању које је показало управо супротно, да је вођство у трошковима повезано са предузећима у којима менаџмент има предузетнички приступ у одлучивању (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997). Zahra и Covin (1993) су у свом истраживању дошли до закључка да стратегија вођства у трошковима није у позитивној корелацији са развојем нових производа, јер су нови производи више повезани са диференцирањем, док је вођство у трошковима више усмерено на унапређење постојећих производа.

Постоје два конвенционална приступа менаџмента у остваривању конкурентске предности. Први се односи на чињеницу да се ефикасност и продуктивност остварују унапређењем процеса које је углавном инкрементално и подстакнуто

структурним приступом које спроводи топ менаџмент од врха ка дну организације (Burgelman, 1984). Алтернативно, други метод наглашава ефикасност и квалитет који се постиже аутономним стратегијским понашањем организационих чланова, који иступају изван зацртане стратегије представљањем нових, радикалних производа или услуга (Burgelman, 1983, 1984). Други приступ је карактеристичан за корпоративно предузетништво и стратегију диференцирања. Менаџери наведену дихотомију разлажу на релације ефикасност/ефективност, структура/стратегија, стратегијско/аутономно понашање. Питање је какве су импликације наведених релација на корпоративно предузетништво? Креирање нове вредности и конкурентске предности се све више остварује комбиновањем две генеричке стратегије о којима је говорио Портер. Корпоративно предузетништво се све више користи као средство организационог опоравка и обнове (Guth & Ginsberg, 1990). То даље значи да је потребно комбиновати стратегијски и структурни приступ зарад остварења конкурентске предности. Компаније које се одреде за подстицање стратегијског предузетништва, морају да контролишу трошкове и не могу се ексклузивно посветити приступу диференцирања (Dess et al., 1999). Потребно је пронаћи баланс, јер и претерана контрола трошкова може постати препрека за успех. Однос између перформанси и интензивне контроле трошкова је криволинијски, и то такав да премало или превише контроле доприноси паду перформанси, док умерена контрола има позитиван ефекат на перформансе. Дакле, предузећа која желе да стратегијски подстичу предузетништво морају да преиспитају свој став према трошковима и жртвама које морају поднети ради остваривања конкурентске предности (Dess et al., 1999).

Стратегијски процес у великим, комплексним организацијама подразумева да важећа корпоративна стратегија производи одговарајућа стратегијска понашања запослених, али да промене у корпоративној стратегији прате друга, аутономна стратегијска понашања. Највећи број активности у предузећу је условљен и индукован важећом корпоративном стратегијом, али се као веома важна појављују и аутономне активности, које се често манифестују кроз неповезану диверсификацију кроз интерне корпоративне подухвате. Традиционални став је дефинисао Chandler (1962) кроз тезу да "*структура прати стратегију*", односно да структурна прилагођавања настају као одговор на стратегије спроведене у подручјима која не припадају језгру компетентности. Дакле, структурне промене рефлектују напоре да се консолидују резултати аутономног стратегијског понашања. Постоје две генеричке категорије стратегијског понашања које се одвија у великим, комплексним организацијама: индуковано и аутономно (Burgelman, 1983a, 1983b). *Индуковано* понашање подразумева коришћење инструмената које нуди важећа стратегија и конзистентност са системом стратегијског планирања. Пример оваквог понашања је развој новог производа у оквиру тренутне делатности, унапређење маркетинга за постојеће производе итд. Овакво стратегијско понашање је уобличено постојећим стратегијским контекстом. *Аутономно* понашање представља нове начине дефинисања пословних шанси. Тактички менаџери покушавају да добију подршку топ менаџмента за подршку новим идејама и пројектима који заобилазе владајући контекст или доводе у

питање корпоративну стратегију. *Структурни контекст* обухвата административне механизме којима топ менаџмент управља стратегијским актерима у организацији. Он се често подешава тако да сви предлози и идеје не одступају суштински. Стандардизација, квантификовање процедура евалуације пројеката, униформисање процеса планирања за све организационе делове, су само неки од начина да се редукују варијације у селекцији стратегијских пројеката и представљају основу за тезу да стратегија следи структуру. Стратегијски контекст се односи на напоре средњег менаџмента да аутономно стратегијско понашање укључи у корпоративну стратегију. То захтева убеђивање топ менаџмента да ретроактивно призна и прихвати успешне иницијативе и укључи их у стратегију. Дакле, стратегија и структура се налазе у реципрочном односу, у зависности од тога који се део стратегијског процеса посматра (Burgelman, 1983a, 1983b).

Аутономно стратегијско понашање је еквивалент предузетништву у предузећу, јер се односи на креирање нових комбинација расположивих ресурса. Није вероватно да ће корпоративно предузетништво настати кроз индуковано стратегијско понашање. Аутономно понашање на оперативном нивоу представља базу за радикално иновирање. Оно настаје ван тренутног структурног контекста, тако да је потребно извршити његово прилагођавање (Burgelman, 1983a, 1983b). У овом процесу се може очекивати јак отпор, тако да је улога средњег менаџмента пресудна (Burgelman, 1983c).

1.3.3 Дефинисање стратегије корпоративног предузетништва

Суштински елемент стратегије су активности које имају за циљ да обезбеде конкурентску предност предузећу (Porter, 1996). Велики је изазов предвидети како ће конкурентска борба еволуирати и самим тим одабрати праву стратегију. Стратегија мора да буде сагласна са организационом мисијом, циљевима, усмерена на експлоатацију прилика из окружења искоришћењем сопствених предности и неутралисање негативних утицаја на слабе стране предузећа.

Пословне стратегије имају за циљ да обезбеде конкурентску предност на једном тржишту или индустрији, и обично се заснивају на вођству у трошковима или диференцирању производа. Стратегија на корпоративном нивоу тежи да осигура конкурентску предност на већем броју тржишта или индустрија. Она се може спроводити кроз вериткалну интеграцију, диверсификацију, стратегијске алијансе, мерџере и аквизиције. (Barney & Hesterly, 2006, сс. 4-12). Стратегија мора бити адекватно имплементирана, што значи да предузеће мора усвојити организационе политике и активности које су конзистентни са њом. Три одлуке које су посебно значајне и у многоме доприносе квалитетној имплементацији стратегије односе се на формалну организациону структуру, лидерски стил и систем компензација.

Предузетништво не само да треба да буде основа доминантне логике у предузећу, већ игра и важну улогу у креирању стратегије. Новија истраживања су посвећена

успостављању везе између корпоративног предузетништва и стратегије, која се односи на предузимање предузетничких активности са стратегијском перспективом (Ireland et al., 2003; Ireland, Hitt et al., 2001; Venkataraman & Sarasvathy, 2001). Ова веза се односи на све организационе иновације, настале као резултат преузимања ризика и проактивних активности, примењене зарад достизања конкурентске предности. Кључна комплементарна подручја су иновације, организационо учење, умрежавање, креирање топ менаџмент тимова, интернационализација и раст (Kuratko & Audretsch, 2009). Предузетничке организације трагају за суштински новим шансама са циљем да промене природу конкурентске борбе или да креирају потпуно ново тржиште. За сваку од могућих организационих форми корпоративног предузетништва примењује се адекватна пословна стратегија, зависно од фокуса предузетничких напора, основе на којој је изграђена конкурентска предност, предузетничке интензивности и пословне релевантности предузетничких активности (Covin & Miles, 1999). Предузетништво може утицати на обликовање стратегије, и обрнуто, њихов однос може бити реципрочан, а некада корпоративно предузетништво јесте у суштини пословне стратегије (Covin & Miles, 2007).

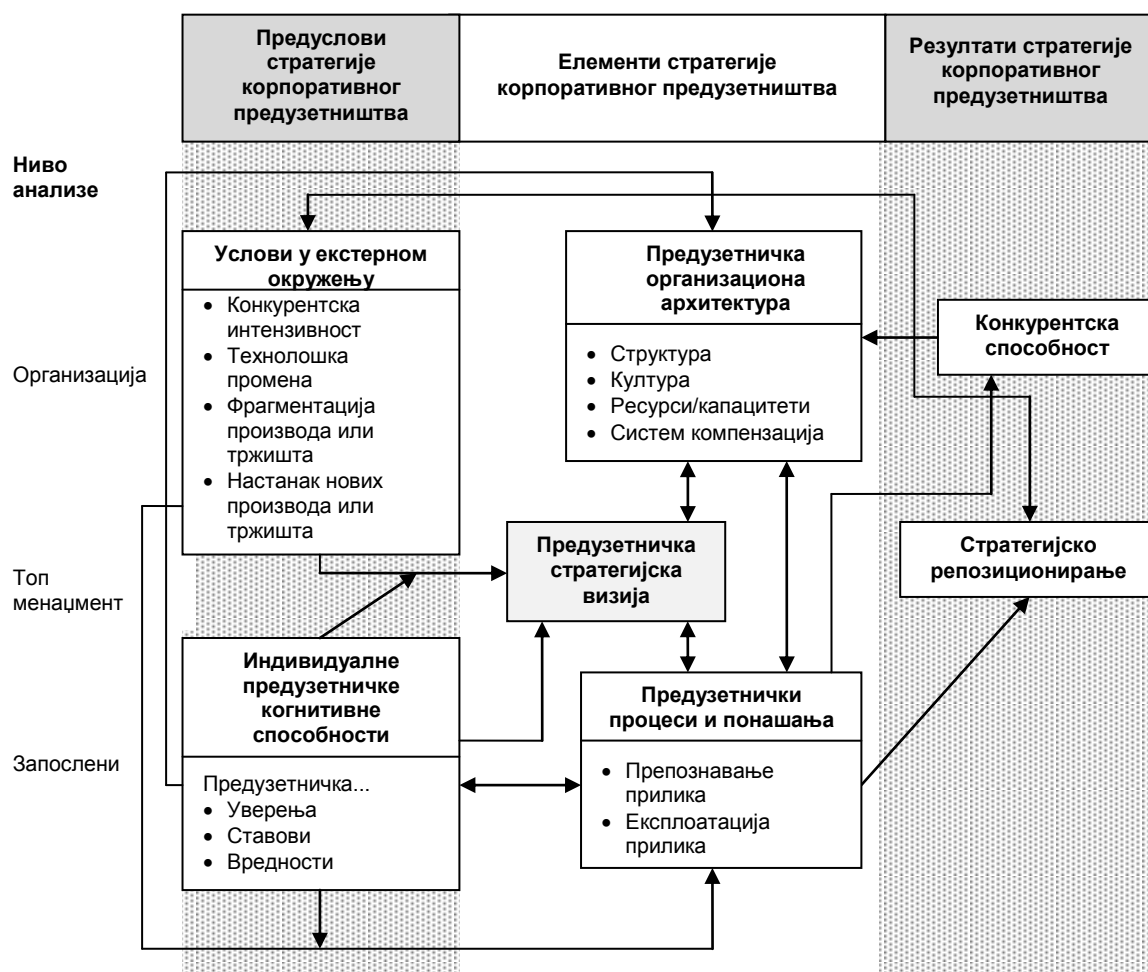
Суштинска манифестација предузетништва је нов предузетнички подухват, који може имати различите манифестације, понуду новог производа на новом или постојећем тржишту, пласирање постојећег производа на ново тржиште, али и стварање новог организационог дела. Иновације су мач са две оштрице, јер су са једне стране оне су основа за стицање дистинктивне компетентности, а са друге стране испред предузетника постављају бројне изазове.

Стратегија корпоративног предузетништва се односи на скуп одлука и активности којима се ствара и експлоатише нови подухват, уз оптимално експлоатисање неопходних ресурса. Уколико се донесе одлука да је нови подухват довољно атрактиван и да га треба имплементирати, тада се доносе одлуке везане за друге стратегије, као што су стратегија уласка, минимизирања ризика и сл. Ресурси се могу комбиновати различито и та способност утиче на перформансе предузећа. На пример, високо стручна радна снага утиче на перформансе предузећа, посебно уколико се комбинује се предузетничком организационом културом. Стварање нечега новог је комбинација знања и осталих ресурса који су вредни, ретки и тешки за имитирање. Ресурс је: *вредан* ако омогућава искоришћење могућности, неутралисање претње и нуђење производа које купци желе; *редак*, ако га не поседује нико од конкурената, или само малобројни; *тежак за имитирање*, ако је копирање такве комбинације тешко и/или скупо за конкуренте (Hisrich et al., 2008). До капитала као кључног ресурса знатно лакше долазе постојећа предузећа. Високо потенцијална предузећа имају најшире могућности комбиновања различитих извора финансирања, пријатељске изворе, средства неформалних и потенцијалних инвеститора (Пауновић & Новковић, 2003). Кључ за успешну стратегију корпоративног предузетништва је диференцирање производа у односу на конкурентске у погледу квалитета или услуге, као и фокусирати се на потребе купаца на одређеном тржишном сегменту и на њему успоставити доминацију. Углавном се ради о малим тржишним нишама које су

недовољно атрактивне за конкуренте (Wheelen & Hunger, 1990, с. 383). Развој корпоративне стратегије подразумева имплементацију креативности и предузетничког размишљања. *Корпоративна предузетничка стратегија* се може дефинисати као “*визијом вођена организациона активност намераване и континуиране предузетничке иницијативе која ревитализује организацију и обликује пословање путем препознавања и експлоатације предузетничких прилика*” (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Постоји много предузећа која се ангажују у неком степену у предузетничким активностима, али оне не представљају интегрални део главне стратегије.

Стратегија корпоративног предузетништва има одређене претпоставке, као и исходе (Слика 9). Предуслови се односе на индивидуалне когнитивне способности запослених и услове који владају у екстерном окружењу. Стратегија корпоративног предузетништва је интерни организациони феномен, који представља могући елемент шире корпоративне стратегије. Предузетничке активности у организацијама се често догађају случајно и непланирано, тако да само постојање аутономног предузетничког понашања не значи аутоматски да постоји стратегија корпоративног предузетништва (Ireland et al., 2009).

Слика 9. Интегративни модел стратегије корпоративног предузетништва



Извор: Адаптирано према Ireland, R. D., Covin, J.G., & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 24.

Елементи стратегије обухватају предузетничку стратегијску визију, организациону *архитектуру* која охрабрује предузетничке напоре, као и сам предузетнички процес, оличен у препознавању и експлоатацији пословне прилике (Ireland et al., 2009). Организациона *архитектура* се односи на целокупно интерно окружење које манифестује извесне атрибуте који на индивидуалном и колективном нивоу охрабрују предузетничко понашање, а који обухватају организациону структуру, културу, расположиве ресурсе и систем компензација. Без адекватне организационе структуре, културних норми и система награђивања неће доћи до систематског препознавања и експлоатације шанси, без обзира на степен предузетничких когнитивних предиспозиција чланова организације. Од ових фактора зависи конкурентска снага предузећа. Корпоративна предузетничка стратегија има за исход на организационом нивоу развој конкурентске способности, креирање нове вредности и стратегијско репозиционирање. Реализација стратегијског репозиционирања организације је повезана и са утицајем спољних фактора као што су конкурентска интензивност, технолошке промене и природа делатности. Потребно је направити разлику између *формулисања корпоративне стратегије која има предузетнички карактер и стратегијског управљања предузетничким активностима* у предузећу.

Корпоративно предузетништво је најефикасније када се спроводи стратегијски. Ипак, питање је како га организације спроводе у пракси? Корпоративно предузетништво омогућава креирање нове вредности кроз изградњу нових компетенција померањем, односно ширењем језгра компетентности. Ипак, напори многих предузећа су пропали јер су улагала у стратегијски ирелевантне подухвате или су изашла из језгра компетентности. Дакле, неопходно је предузетничке активности повезати са стратегијским процесом, односно са креирањем ефективне пословне стратегије. Постоји неколико генеричких модела који објашњавају ову међузависност (Covin & Miles, 2007):

- *Корпоративно предузетништво и пословна стратегија су слабо или никако повезани* – корпоративне предузетничке активности су стихијске и нису подржане од стране менаџмента, а некада су и систематски обесхрабриване. Оваква ситуација дугорочно угрожава организациону конкурентност. Теријски је могуће раздвојити пословну стратегију и предузетничке напоре, али није препоручљиво.
- *Пословна стратегија иницира корпоративно предузетништво* – остваривање овог утицаја је могуће преко медијатора, као што су менаџерски стил, систем компензација итд. Ова веза је индиректна. Предузетничке активности су прихваћене само ако су планиране пословном стратегијом, која дефинише домен иновирања. Проблем може настати ако је домен постављен сувише уско.
- *Корпоративно предузетништво директно утиче на формулисање пословне стратегије* – пословна стратегија може настати као одговор на корпоративне предузетничке активности у организацији. Проблем може настати ако се пословна стратегија стално мења, да би се прилагодила иновативним активностима.

- *Корпоративно предузетништво и пословна стратегија су реципрочно условљени* – пословна стратегија се дефинише према организационој спремности да прихвати и охрабри корпоративно предузетништво. Стратегија дефинише пожељне правце иновирања, идентификујући при томе домен за истраживања корпоративних предузетника.
- *Корпоративно предузетништво је суштина пословне стратегије* – у предузећима у којима је предузетништво заједничка вредност оно само по себи постаје интегрални део стратегије.

Covin и Miles (2007) износе тврдњу да предузећа у чије стратегије је предузетништво инкорпорирано имају веће шансе са у дужем року надмаше остале организације. Начини на које компаније интегришу предузетништво у своје стратегије су различити. Организације које стратегијски примењују корпоративно предузетништво углавном имају дефинисане предузетничке циљеве. Формални циљеви приморавају менаџмент да имају на уму разлоге за подршку корпоративном предузетништву, али је ту ипак потребна опрезност у погледу реалистичности очекивања. Ова предузећа лакше препознају значај корпоративног предузетништва у остваривању стратегијских циљева и раста и придају већи значај стратегијској, него финансијској улози нових подухвата. Финансијске пројекције су често нагађање, док су стратегијске везе, изградња капацитета, тржишта, вештина, технолошке основе итд. много важније. Стратегијски важни подухвати могу бити одбијени ако се процењују само на бази финансијских пројекција. Некада и финансијски промашени подухвати могу бити корисни ако подигну организационе капацитете, холистички посматрано. Ова предузећа много боље процењују релевантност одређене иницијативе за креирање нових производа или тржишта, посебно ако она одступа од језгра компетентности. Нови подухвати служе као средство учења о новим технологијама, процесима, тржиштима, производима. Они омогућавају предузећу да истражи нове пословне моделе и начине конкурентског надметања, да би се репозиционирало и преиспитало доминантну стратегијску логику. Приликом имплементације екстерних подухвата или заједничких улагања циљ је да се стекне екстерна експертиза и да се она затим инкорпорира у стратегијски релевантно организационо знање. Комуникација између менаџмента и предузетника је олакшана и доприноси квалитетнијем стратегијском одлучивању кроз боље разумевање корпоративне стратегије. Корпоративно предузетништво се перципира као инструмент креирања вредности путем продубљивања постојећих компетенција на новим тржиштима, производима или технологијама.

Предузетничке активности у предузећу су обично засноване на појединачним пројектима који се повремено реализују. Потребно је променити приступ у правцу *управљања портфолијом иновација* (Morris et al., 2008, сс. 198-203). Суштинска разлика је у томе што код портфолио приступа, у сваком тренутку се у предузећу реализује неколико пројеката, од којих неки могу бити радикално нови производи или услуге, али други се могу односити само на мања, инкрементална побољшања. Подаци говоре да од свих иновација, само 10% су потпуно нови и до сада невиђени производи, 20% су нове производне линије, допуне постојећих производних линија су 26%, а 26% се односи на инкременталне иновације.

Кључ је у проналажењу баланса. Потребно је остварити равнотежу: између пројеката који су високо профитабилни и високо ризични, у односу на ниско профитабилне и мање ризичне; између дисконтинуалних, инкременталних иновација и имитација; између пројеката са краћим и дужим циклусом развоја и периода повраћаја; између производа и услуга намењених садашњим и будућим тржиштима; између пројеката заснованих на новој или технологији у експанзији и оних заснованој на познатој технологији.

Размишљање у контексту портфолија има за последицу другачије третирање неуспеха. Концепт портфолија је преузет из финансија и има за циљ да омогући дисперзију ризика тако да у случају пропасти појединачних иницијатива нема претераног стреса и укупне предузетнички напори не долазе у питање. Антиципира се да ће неке иницијативе бити веома успешне, а друге не, тако да је суштина у томе да се компензује ефекат неуспешних, у корист успешних подухвата.

У креирању иновативног портфолија потребно је размотрити две димензије: постојеће организационо знање о новим тржиштима и познавање нових технологија. Појединачни пројекти позиционирани у матрици имају тенденцију да буду најуспешнији када су технолошки слични производима/услугама из постојећег производног програма и када су намењени тржиштима која су предузећу добро позната. Супротно, када су нови подухвати мање повезани са текућим операцијама и више одмакнути од језгра компетентности, вероватноћа успешног иновирања опада (Слика 10).

Слика 10. Матрица прилика за нове производе/услуге

Ниво познавања тржишта нових производа/услуга	Висок	Средња вероватноћа успеха иновације	Висока вероватноћа успеха иновације	Врло висока вероватноћа успеха иновације
	Средњи	Ниска вероватноћа успеха иновације	Средња вероватноћа успеха иновације	Висока вероватноћа успеха иновације
	Низак	Врло ниска вероватноћа успеха иновације	Ниска вероватноћа успеха иновације	Средња вероватноћа успеха иновације
		Низак	Средњи	Висок
		Ниво познавања технологије за нове производе/услуге		

Извор: Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-Western, Mason, USA, c. 201.

Већина нових производа/услуга доживљава успех, али то је само зато што се претежно ради о инкременталним иновацијама. Чим се тежиште напора помери ка непознатим тржиштима, или суштински новим производима, стопа успешности стрмоглаво пада. Једно новије истраживање је показало да од 95

интернационалних компанија, чак 22 доживело потпуни неуспех у покушају да имплементира нове подухвате у непознатим доменима (Campbell, Birkinshaw, Morrison, & van Basten Batenburg, 2003).

Поруке су јасне, иновирање у домену који предузеће већ добро познаје нуди највеће шансе за остваривање успеха. Ипак, дугорочне перформансе могу бити угрожене уколико постоји систематско занемаривање предности ризичних радикалних иновација у корист сигурнијих инкременталних побољшања. Суштина портфолио приступа је да се селекују иницијативе које одликује спектар различитих односа ризик-принос. Планирање на бази тачака пресека, у којима се у свакој фази рекапитулира допринос појединих иновација омогућава њихово обустављање уколико се то покаже као оправдано (Morris, Kuratko, & Covin, 2008, сс. 198-203). Производи у портфолију који су нови на тржишту и одмакнути од тренутног језгра компетентности захтевају креирање централизованог тима за развој, којег одликује интерфункционална сарадња и учење. Пројектима који се односе само на продужење производних линија или модификације производа углавном руководе мали децентрализовани тимови који у први план истичу ефикасност и брзину испоруке.

Пословни свет обилује компанијама које су имале обиље ресурса, иновативне производе, стабилну репутацију, снажне финансије и разуђене канале дистрибуције, али које су ипак успели да изненаде конкуренти са много мањим расположивим ресурсима. Иако су мање компаније флексибилније, ипак се поставља питање зашто је иновативност великих предузећа опада, кад њима управља менаџмент који је рационалан и зна колики је значај иновирања? Осим система компензација и стила лидерства као подстицајних, постоје фактори који инхибирају иновирање. Један од њих је утицај трошкова који настају услед чињенице да је у предузећу успостављена одређена технологија, којој су посвећени сви ресурси и организациони капацитети, који би изгубили на значају у случају преоријентације на нову технологију. У организацији влада инерција која фаворизује ослањање на постојећу технологију. Монополисти се суочавају са дилемом да ли иновирати више или мање од нових конкурената? Нобеловац Kenet Arou је анализирао две типичне ситуације: прву, у којој монополиста може да примени иновацију, али чува монопол на бази експлоатације постојеће технологије, и другу, прилика за иновирање се пружа новом конкуренту који ће, ако је искористи, преузети монополску позицију (Besanko et al., 2004, сс. 459-462).

Стратегија треба да буде оријентисана на будућност, али да буде повезана са тренутним пословним активностима, односно да обезбеђује континуитет. Дефинисање стратегије може деловати рестриктивно на предузетништво (Kelley, 2011). Зато је потребно фокус мање усмерити на саму стратегију, а више на креирање интерног окружења, које делује подстицајно на корпоративне предузетнике.

2. Предузетничка оријентација

Рана истраживања су предузетништво изједначавала са оснивањем новог предузећа, а кључни проблем је био како одабрати најпрофитабилнију делатност. Са развојем стратегијског менаџмента нагласак се померио ка предузетничком процесу, односно принципима и стиливима одлучивања које менаџмент примењује са циљем да подстакне предузетничко понашање запослених. Истраживачи су овај приступ оценили као адекватнији. “Предузетништво се мора посматрати као организациони феномен, а не као акт индивидуе. Имајући у виду овакву полазну основу постаје ирелевантно ко је критични актер, већ је битан процес предузетништва и организациони фактори који га убрзавају или успоравају” (Бабић, 1995). То се посебно односи на активности као што су експериментисање са новим технологијама, експлоатација тржишних шанси и склоност предузимању нових ризичних подухвата.

2.1 Природа концепта предузетничке оријентације

Креирање новог пословног подухвата је централна идеја и темељ концепта предузетништва. Он може настати како креирањем новог предузећа, тако и путем интерних предузетничких напора. Предузетничка оријентација се појавила као значајан концепт у литератури о стратегијском менаџменту и предузетништву, и представља полазиште у истраживању предузетничког понашања у организацији.

Предузетничка оријентација се односи на процесе, активности и одлуке у организацији које воде креирању новог подухвата (Lumpkin & Dess, 1996). Нови подухват објашњава шта је садржина предузетништва, а предузетничка оријентација описује како нови подухват настаје. Она представља начин дефинисања стратегије који користе кључни доносиоци одлука зарад остварења одрживе конкурентске предности (Rauch, Wikilund, Lumpkin, & Frese, 2009), базиран на предузетничким потенцијалима организације. Концепт предузетничке оријентације омогућава организацијама да буду у приправности на промену тражње или појаву нове технологије, да прате тржишне трендове, помаже им у оцени нових шанси и лансирању нових подухвата (Lumpkin, Coglisier, & Schneider, 2009). О актуелности концепта предузетничке оријентације најбоље сведочи податак да је више од сто истраживања протеклих година било посвећено овој теми.

У проучавању предузетничке оријентације у обзир се мора узети ниво анализе. Један од разлога због којих постоји неслагање о овом концепту је чињеница да се термин користи у различитим контекстима (Lumpkin & Dess, 1996). Предузетништво се још увек најчешће третира као иницијатива појединца у домену оснивања малих

предузећа, као најзаслужнијих за економски раст и креирање нових радних места. Тек се у новије време фокус померио на корпоративно предузетништво као средство раста и стратегијске обнове коју иницирају индивидуе или стратегијске пословне јединице у оквиру великих предузећа (Guth & Ginsberg, 1990). Као таква, предузетничка оријентација се односи на ниво предузећа, што кореспондира са традиционалним ставом према коме је предузетник персонификација целог предузећа. Предузетничка оријентација је настала као свеобухватни концепт који описује предузетничке процесе у организацији. То је стратегијски приступ чији концептуални домен обухвата не само одређене активности на организационом нивоу, већ и преференције, понашања и ставове топ менаџмента.

Предузетничка оријентација је дефинисана на претпоставци да постоји сет стратегијских процеса који представљају основу предузетничких иницијатива. Многи истраживачи су прихватили приступ који је оригинално дефинисао Miller (1983), анализирајући перформансе предузетничких организација у пријатељском и непријатељском окружењу. Мерен је “предузетнички стратегијски став” на скали која је рангирала предузећа као више или мање предузетничка, у зависности од *иновативности*, *склоности ризику* и *проактивности* (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Током година, значајно знање је акумулирано везано за предузетничку оријентацију, у академској заједници засновано претежно на усвојеном заједничком сету мерила познатом колоквијално као “*Милер/Ковин и Слевин скала*”. Та скала је осим наведене три димензије проширена са још две, тако да пет основних димензија предузетничке оријентације чине, *иновативност*, *склоност ризику*, *проактивност*, *аутономија* и *конкурентска агресивност* (Lumpkin & Dess, 1996). Бројна истраживања су обухватила анализу свих пет фактора, али већина у посебном фокусу и даље има оригинална три.

Рапидне промене у окружењу, скраћивање животног циклуса производа, неизвесност остварења будућих профита наводе предузећа да стално трагају за новим приликама. Зато предузећа очекују да остваре одговарајућу корист од предузетничких активности. Предузетничке одлуке су повезане са ризиком и алокацијом оскудних ресурса, који се могу преусмерити на сигурније алтернативе. Зато је важно не само знати да ли предузетничка оријентација има позитиван или негативан утицај на перформансе, већ и проценити магнитуду тог утицаја. Данас постоји потреба за убедљивијим емпиријским доказима на ову тему, коју су истакли неки истраживачи (Pfeffer & Sutton, 2006).

Напори да се предвиди тражња и агресивно позиционирање на тржишту често имају за резултат унапређење перформанси. То наводи на закључак да је предузетничка оријентација та која доприноси бољим перформансама организације. Развијена скала је широко примењена, тако да је дошло до акумулирања значајног знања о овој узрочно-последичној релацији. Најзначајнији правац истраживања испитује утицај предузетничке оријентације на перформансе, у условима примене различитих стратегија, у турбулентном окружењу, и под утицајем различитих модератора (Dess et al., 1997; Wiklund & Shepherd, 2003, 2005). Бројни истраживачи су испитивали унапређење организационих

перформанси под утицајем предузетничке оријентације (Ireland & Webb, 2007; Barringer & Bluedorn, 1999; Covin & Slevin, 1986, 1989; Zahra & Covin, 1995; Hult, Snow, & Kandemir, 2003; Wikilund, 1999; Wikilund & Shepherd, 2003, 2005). Они су проучавали активности стратегијског менаџмента као што су интензитет скенирања, флексибилност планирања и употреба стратегијске контроле који доприносе подизању предузетничке оријентације (Barringer & Bluedorn, 1999). Истраживања истичу потребу да се анализира комплементарност процеса, стратегија и структуре које подстичу или осујећују предузетничку оријентацију. Ипак, интензитет релације предузетничка оријентација - перформансе значајно варира, према различитим истраживачима. Иако већина истраживача тврди да предузећа са предузетничком оријентацијом имају много боље перформансе, неки мисле да је та корелација умерена (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1991;), док постоје аутори који нису пронашли никакву повезаност (George, Wood, & Khan, 2001). Новије значајније истраживање овог узрочно-последичног односа и интерних организационих фактора који на њега утичу спровели су Covin, Green и Slevin (2006).

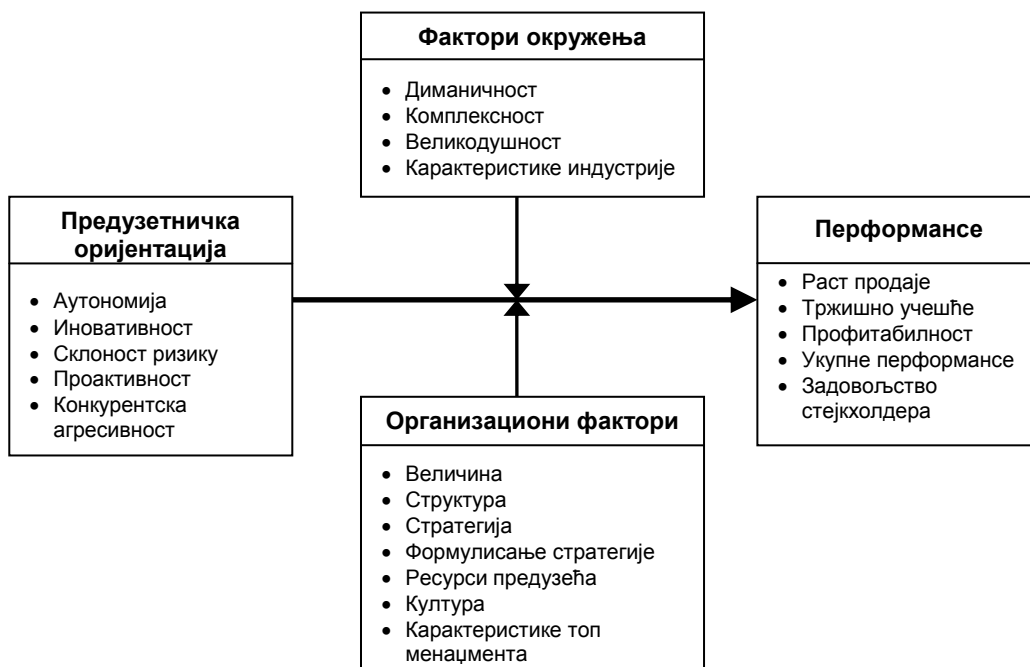
Упркос великој пажњи коју је овај концепт задобио, као и великом концептуалном и емпиријском прогресу, и даље постоји снажна дебата о предусловима и последицама предузетничке оријентације (Miller, 2011). Неки истраживачи су анализирали предуслове (Miller & Friesen, 1982; Zahra, 1991), а други утицај модератора на однос предузетничка оријентација-перформансе (Lumpkin & Dess, 1991). У литератури о предузетништву обично се као узроци предузетничког понашања помињу менаџерски стил, потреба за успехом и други социјални мотиватори. Covin и Slevin (1991) су анализирали утицај стратегије, структуре и окружења на димензије предузетничке оријентације иновативност, склоност ризику и проактивност. Пронађени су емпиријски докази да постоји позитивна корелација између структуре и перформанси предузећа са органском структуром која послују у турбулентном окружењу и демонстрирају високу иновативност, склоност ризику и проактивност. Утицај предузетничке оријентације на перформансе организације зависи и од модератора као што су делатност и величина предузећа, али и од културно-националног контекста (Rauch et al., 2009). Давне 1983. године Hofstede је истакао да су теорије менаџмента ограничене националним културама.

Постоји значајна диверсификованост индикатора перформанси, који се углавном разврставају на финансијске и нефинансијске. У нефинансијске спада нпр. задовољство власника радом менаџера и позицијом предузећа, а финансијски су раст продаје или принос на инвестиције. На концептуалном нивоу, можемо говорити о мерама раста и мерама профитабилности, које јесу емпиријски и теоријски повезани, али међу њима постоје и значајне разлике, уколико се, на пример, менаџмент одлучи да предузме капиталну инвестицију на рачун остварења краткорочног профита. Углавном се када се разматрају перформансе фокус усмерава на финансијска мерила. Организације које су предузетничке могу таргетирати премијум сегменте тржишта, поставити цене високо, предухитрити конкуренте, што им омогућава драстичан раст прихода од продаје, високе профите и могућност да рапидно расту. Релација између предузетничке оријентације и

задовољства власника на пример, није тако праволинијска. Ако би нефинансијске перформансе биле приоритет, то би онда значило да предузетничке активности не би биле предузете, јер оне доносе стрес, стрепњу и смањују задовољство, али истовремено повећавају задовољство услед бољих дугорочних перформанси. Може се закључити да је међузависност на релацији предузетничка оријентација-финансијске перформансе јача од међузависности предузетничка оријентација-нефинансијске перформансе (Rauch et al., 2009).

Предузетничка оријентација је један од кључних фактора организационог успеха. Да би корпоративни предузетнички подухвати резултирали високим перформансама, организација мора да има снажну предузетничку иницијативу. Ова претпоставка до сада није потпуно емпиријски верификована, али је довољно интригантна да буде полазна основа за концептуални оквир којим се испитује веза између предузетничке оријентације и перформанси организације (Lumpkin & Dess, 1996). Стратегијски менаџмент посебан значај придаје утицају организационе структуре и процеса на перформансе, али потребно је у анализу укључити и контингентне факторе. Тако нпр. утицај индустрије или окружења као што су динамичност или великодушност, карактеристике менаџмента и самих запослених утичу на то како ће се обликовати предузетничка склоност са циљем да се остваре високе перформансе. На Слици 11. су приказани фактори који имају пресудан утицај на наведену релацију. Они могу варирати независно или бити у корелацији, у зависности од контекста.

Слика 11. Концептуални оквир предузетничке оријентације



Извор: Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, c. 152.

2.2 Димензије предузетничке оријентације

Предузетничка оријентација је заснована на тези да је виша иновативност повезана са вишом проактивношћу и склоношћу ризику. Овај став се показао као веродостојан у различитим делатностима, културама, величинама предузећа и другим контекстуалним факторима. Проактивност и склност ризику не само да утичу на предузетничку оријентацију, већ и на природу иновација које предузеће имплементира, било адаптациом или генерирањем (Perez-Luno, Wikilund, & Valle Cabrera, 2011). Остале димензије које карактеришу предузетничку оријентацију односе се на склоност запослених аутономном деловању, као и спремност организације да агресивно одговори на потезе конкурената. Могуће је да у предузећу дође до креирања новог подухвата чак и када су присутне само неке од наведених димензија. Степен у коме је свака од ових димензија корисна за предвиђање потенцијала нових пословних подухвата је под утицајем како екстерних фактора, као што су нпр. карактеристике индустрије и пословног окружења, али и интерних, нпр. структуре.

Шумпетер је први нагласио значај **иновативности** за предузетништво, кроз став о економском процесу креативне деструкције, чији кључ лежи у представљању нових комбинација ресурса које убрзавају динамичну еволуцију економије (Schumpeter, 1934). Иновативност одражава тенденцију организације да направи отклон од постојеће праксе и пружи подршку развоју нових идеја, експериментисању и креативним процесима који могу резултирати новим производима, услугама или технолошким унапређењима. Иновативност може имати различите форме. У ширем контексту, иновативност варира од спремности да се испроба нешто ново, до интензивне посвећености најсавременијим достигнућима. До недавно је фокус био усмерен преваходно на технолошке иновације, развој производа или процеса, са посебним акцентом на техничкој експертизи, дизајну производа и промоцији, док се у новије време све већи значај придаје производним/тржишним иновацијама. Везано за технолошку иновативност, акценат се померио ка подизању компетенција у области најновијих технологија и развоју напредних процеса производње.

У најранијим истраживањима предузетништва, предузетник је лице које само обезбеђује себи посао и егзистенцију, и самим тим преузима лични ризик. Cantillon (1734) је истакао да главни фактор који разликује предузетника од запослених у предузећима је неизвесност сопственог посла, односно **склоност ризику**. Ризик се може схватити на различите начине, као поход у непознато или ангажовање значајних ресурса. Организације које се предузетнички понашају имају склоност ризичним активностима, са циљем обезбеђења значајних приноса кроз искоришћење тржишних шанси. Све пословне активности носе изванредан ризик, од пласмана средстава у куповину државних обвезница или стављање депозита у банку, па до ризичних куповина акција или инвестиција у развој технологије. Склоност ризику се углавном приписивала појединцима, а не организацијама. То је за последицу имало дискрепанцу између организација склоних ризику и

појединачних запослених који нису, и обрнуто. Индивидуална аверзија према ризику може бити превазиђена пажљивом анализом потенцијалне предузетничке прилике. Резултат може бити тај да затим организација покаже спремност да имплементира идеју, иако појединац неће (Lumpkin & Dess, 1996).

Начини мерења ризика су неусаглашени зато што истраживачи нису могли да уоче било какав шаблон везано за управљање ризиком отпочињања предузетничких подухвата. Ефективно мерење ризика који преузимају организације остаје подручје за будућа истраживања. Тренутно се користи широко прихваћена скала коју је дефинисао Miller (1983) и која је инкорпорирана у концепт предузетничке оријентације, заснована на склоности менаџмента да се укључи у ризичне активности и преференције ка радикалном, у односу на опрезан приступ у остваривању организационих циљева.

Бројни истраживачи још од времена Шумпетера су наглашавали значај иницијативе за предузетнички процес. Lieberman и Montgomery (1988) су истакли предност коју пионери стичу, као најбољи могући начин да се искористе тржишне шансе. Користећи асиметрију на тржишту, пионир остварује високе приносе и успоставља доминацију брэнда. Тако преузимање иницијативе предвиђањем промена на тржишту постаје саставни део предузетништва. **Проактивност** се односи на деловање у складу са предвиђањима будућих потреба или промена на тржишту. Она омогућава сагледавање будућности, карактеристично за процес отпочињања новог подухвата. Проактивност подразумева трагање за новим шансама мање или више повезаним са тренутним пословним активностима, представљање нових производа пре конкурената, као и стратегијско повлачење из послова који су у фази зрелости или опадања. Проактивним понашањем предузетничка организација настоји да буде лидер, а не следбеник на тржишту (Lumpkin & Dess, 1996).

Проактивност се до сада у истраживањима мерила на тај начин што су се менаџери изјашњавали о нивоу спремности предузећа да буде лидер, односно следбеник у развоју нових производа и технологија. Проактивност је тесно повезана са иновативношћу и са њом варира у истом правцу, посебно када се ради о лансирању новог производа. Ипак, то не мора да буде тако, када предузеће на ново тржиште износи производ који је претходно већ испробан на нпр. домаћем тржишту, тако да се пре може говорити о имитацији, него о истинској иновацији, у комбинацији са проактивним приступом. Проактивност се односи на то како се предузеће поставља према тржишним шансама, да ли креира трендове и тражњу у окружењу.

Иновативност, склоност ризику и проактивност су значајне димензије предузетничке оријентације, али нису и једине. Осим тога, овај приступ нема довољну ширину да објасни неке типове предузетничког понашања. Предузетници могу бити веома опрезни и несклони ризиковању под одређеним околностима. Исто тако, некада предузећа могу остварити значајније ефекте од имитирања него иновирања. Излазак на ново тржиште може бити резултат аквизиције, која није

ризична и не захтева посебну иновативност. Предузетник се може постати и захваљујући унапређењу или наследиству, без задовољења било каквих предуслова. Претходни примери показују да покушаји да се ограничи предузетничко понашање само на типичне пимере када су наведене три димензије високе, оставља ван анализе бројне друге типове предузетништва. Укупно пет димензија на којима је заснована предузетничка оријентација могу имати различите комбинације у зависности од шанси које организација жели да искористи (Lumpkin & Dess, 1996). То значи да могу варирати независно једна од друге, у зависности од контекста.

Нови подухвати су изложени повећаном ризику од пропасти, тако да су агресиван наступ и спремност на конкурентску борбу веома важни. Тако **конкурентска агресивност** постаје димензија предузетничке оријентације. Конкурентска агресивност се односи на спремност организације да се директно и интензивно конфронтира са конкурентима се циљем да унапреди конкурентску позицију или стекне предност. Она се може манифестовати као напад, али и као реакција, нпр. кроз обарање цена као одговор на изазов конкурената. Конкурентска агресивност подразумева спремност да се користе неконвенционалне методе надметања за тржиште. Значај овог фактора предузетничке оријентације је доказао Dean (1993), када је утврдио да је то био пресудан фактор усеписа код чак 37% америчких предузећа ангажованих у корпоративним предузетничким подухватима. У сличном истраживању (Covin & Covin, 1990) менаџери су се изјашњавали да ли је њихов приступ изразито конкурентски или базиран на ставу “живи и пусти друге да живе”. Активности усмерене на надигравање конкурената обухватају постављање амбициозних циљева у погледу тржишног учешћа и предузимање радикалних потеза у том правцу, као што је обарање цена и профита, значајно издвајање за маркетинг, сервис, услуге или производне капацитете. Опсег и брзина лансирања новог подухвата такође представљају показатеље агресивности. Miller и Camp (1985, с. 99) су утврдили да су најуспешнија агресивна предузећа била она која се нису устручавала да наступе на великом броју тржишта са широким производним линијама. Иако су тесно повезане, проактивност и конкурентска агресивност нису синоними. Конкурентска агресивност обухвата релације са конкурентима који су се већ позиционирали и подразумева адекватну реакцију на њихове потезе. Оба процеса су везана за тржиште, што их чини сличним. Предузетничка оријентација, дакле, обухвата проактивни приступ у трагању за пословним шансама, али и спремност да се жустро одговори на конкурентске потезе.

Организације које се ослањају на предузетничку оријентацију са циљем креирања нове вредности морају уложити додатни напор да би подстакле предузетничко понашање. То значи да је потребно “ослободити” запослене, омогућити им да искораче ван дефинисаних организационих норми и ограничења, јер само тада могу да размишљају и делују независно, и да буду спремни да покажу иницијативу. Независно размишљање и слобода деловања неопходни да се покрене нови подухват су покретачка сила креирања нове вредности (Burgelman, 2001). **Аутономија** омогућава слободу, флексибилност развоја и покретања предузетничких иницијатива (Lumpkin et al., 2009). Недовољна пажња која се до

сада придавала аутономији је резултат чињенице да она не спада у основне димензије предузетничке оријентације које је оригинално идентификовао Miler (1983), а затим развили Covin и Slevin (1989). Један од разлога лежи у ставовима да је аутономија предуслов, али не и суштинска компонента предузетничког понашања.

У контексту стратегијског предузетништва, аутономија омогућава истовремено трагање за шансама и изворима конкурентске предности. Стратегијско предузетништво се односи на креирање конкурентске предности кроз предузетничке иницијативе којима се експлоатишу шансе (Stevenson & Jarillo, 1990a), трансформише организација иновативним комбиновањем ресурса (Zahra, 1993a) и обнављају њене стратегијске способности (Guth & Ginsberg, 1990). Да би се ови задаци остварили, неопходно је да запослени имају аутономију, као и да постоји интерно окружење које стимулише аутономно предузетничко понашање.

Аутономија је пресудна за искоришћење постојећих снага организације, идентификовање нових шанси ван језгра компетентности и охрабривање развоја нових пословних подухвата. Ефективно анализирање предузетничких шанси и иницирање нових пословних идеја подразумева да појединци и тимови у предузећу имају слободу одлучивања и да нису превише спутани стратегијским нормама или организационом културом. У организационом контексту оба приступа, *top-down* (са врха организације ка дну) и *bottom-up* (са дна организације ка врху), могу бити корисни у јачању аутономије. Организације са корпоративним предузетништвом инкорпорираним у корпоративну стратегију са организационог врха стимулишу предузетничке активности и подржавају независно размишљање. Важно је не само да се лансирају нови производи или уђе на нова тржишта, већ да сама организациона структура и процеси постану предузетнички. Многе одличне предузетничке идеје потичу са дна организационе хијерархије. Предузетничке иницијативе често иницирају појединци који делују аутономно изван формалних ланаца командовања. Ови покретачи иновативних идеја обезбеђујући импулс и делујући ван устаљених рутина и пословне праксе, представљају важан извор креативности и свеже енергије.

Аутономија се често перципира као хијерархијски концепт, што значи да се различит степен аутономије даје запосленима у зависности од типа активности или одлуке која се доноси. Може се идентификовати тзв. *структурна* аутономија (“аутономија начина”) (Bouchard, 2002), која омогућава појединцу или групи да реши проблем на свој начин у оквиру задатих ограничења у ресурсима. Супротна је *стратегијска* аутономија (“аутономија циљева”) (Bouchard, 2002), која се односи на степен у коме се могу контролисати крајњи исходи. Она омогућава деловање изван организационих ограничења у дефинисању циљева и начина за њихово остварење. Посматрано хијерархијски, стратегијска аутономија има супериорну позицију у односу на структурну аутономију. Аутономија из перспективе предузетничке оријентације се односи превасходно на стратегијску аутономију. Ниво аутономије је позитивно корелиран са ефективним управљањем знањем, што значи да виши ниво аутономије олакшава креирање знања, трансфер и

апликацију. Како аутономија постаје све више стратегијска, умножавају се начини дељења и размене знања које подстиче предузетничко понашање, тако да организација остварује висок степен предузетничке оријентације. Структурна аутономија је важна, али не и довољна да подстакне предузетничко понашање.

На предузетничку оријентацију у значајном степену утиче спремност менаџмента да дозволи партиципацију запослених у доношењу стратегијских одлука. Висока партиципација, карактеристична за трансформациони стил лидерства међутим, поред бројних предности, има и недостатке који се огледају у административној захтевности и спорости. Партиципација често подразумева време за усаглашавање око стратегијских одлука, тако да се “прозор шанси” на тржишту лако може затворити. Дакле, организације које имају високу предузетничку оријентацију често неће довољно брзо реаговати, јер им је процес одлучивања спор. Ипак, то не доводи у питање партиципативни менаџерски стил, већ ефективност стратегијског одлучивања. Партиципација такође може да утиче на радикалност прихваћених предузетничких иницијатива. Широко консултовање запослених за резултат претежно има избор инкременталних иновација, које не нуде значајан потенцијал. Радикалне иновације су те које на дужи рок обезбеђују супериорне перформансе, али је око њихове имплементације тешко постићи општи консензус. То даље значи да радикалне иницијативе представљају резултат уверења појединаца, а да партиципативно стратегијско одлучивање може умањити потенцијал предузетничке организације обарањем вероватноће да ће радикална иновација са високим потенцијалом бити имплементирана (Covin, Geen, & Slevin, 2006).

2.3 Међузависност предузетничке оријентације и стратегијског процеса

Предузетништво је активност чије исходе је тешко предвидети. Организације некада улазе у пословна подручја која недовољно познају, те стога праве стратегијске грешке. Тада је потребно предузети корективну акцију, не би ли се стратегија усагласила са реалношћу. Предузетничка оријентација суштински представља оријентацију ка расту и може се адекватно мерити само коришћењем критеријума који доказују да су предузетничке иницијативе допринеле остваривању овог циља. Предузетничка оријентација је реципрочно и нераскидиво повезана са стратегијским процесом и не представља његов резултат, већ комплементарни део. Одређивање стратегијске оријентације организације односи се на два међусобно условљена аспекта, одлучивање и учење. Одлучивање о стратегијама одсликава како организација жели да оствари зацртане циљеве, а формулисањем стратегије се ти напори на колективном нивоу обликују. Учење је посебно важно у контексту предузетничких иницијатива, нарочито оно проистекло из неуспешних пословних подухвата.

Стратегијска реакција је механизам којим се минимизирају ризици везани за предузетничко понашање. Она ће бити најпозитивније корелирана са предузетничком оријентацијом онда када постоји усклађеност атрибута организационе структуре и стила одлучивања топ менаџмента. Организациона структура се посматра у зависности од тога да ли је органска или механистичка, а стил одлучивања као више или мање демократски. Стратегијско реаговање треба да буде комплемент предузетничкој оријентацији, што значи да би предузеће требало да буде способно да на бази ове две способности максимизира перформансе. Она се испољава најбоље када постоји органска структура и стил одлучивања заснован на искуству и интуицији, као и у комбинацији механистичке структуре и технократског одлучивања (Green, Covin, & Slevin, 2008). Отворени комуникациони канали и висока способност анализе информација карактеристични за органску структуру, доприносе продубљивању и проширивању знања као основе за одлучивање. Ослањање на интуицију и *soft* информације менаџменту омогућава неспутаност регулаторним механизмима, већу склоност предузетничким иницијативама и способност да систематски прилагођава стратегију. Супротно, у механистичкој структури је присутан аутократски менаџерски стил, оличен у стриктном придржавању процедура, наглашеној контроли и личној одговорности. Ова предузећа испољавају високу стратегијску реактивност и предузетничку оријентацију само уколико менаџмент одлучи да промовише иновирање и прилагођавање променама.

Предузетништво представља кључну димензију класификације предузећа на *трагаче*, *аналитичаре*, *браниоце* и *реакторе*, коју су дефинисали Miles и Snow (1978). *Трагачи* заузимају активан приступ окружењу применом интензивног скенирања, у потрази за новим приликама за развој нових производа или тржишта. *Браниоци* теже креирању стабилног домена одбраном постојећих производа/тржишта и напредују кроз стабилност, поузданост и ефикасност. *Аналитичари* систематски покушавају да буду иновативнији од бранилаца, али су у селекцији шанси опрезнији и селективнији од трагача. Ово је у пракси најзахтевнија стратегија, јер подразумева дуални фокус, подизање ефективности масовне производње и развој нових производа/тржишта. Сматра се да су трагачи и браниоци два екстрема, између којих се налазе аналитичари. *Реактори* се најниже рангирају према предузетничкој оријентацији, углавном зато што у ову категорију улазе присилно, када ниједна од три претходно наведене стратегије не успе. Оно што разликује трагаче од бранилаца и аналитичара је тип организационог учења на који се ослањају. Они улажу значајно у нове технологије, развој нових идеја, тржишта, тако да су ангажовани у генеративном учењу и пионири су промена у делатности. Браниоци се углавном ослањају на адаптивно учење, усмерено на постојеће производе/тржишта у оквиру познатог домена. Аналитичари су у средини, и често су описани као имитатори, али када се шанса укаже могу претећи трагаче. Они функционишу на комбинацији адаптивног и генеративног учења. Дакле, утицај предузетничке оријентације на перформансе организације посредством организационог учења је под значајним утицајем стратегијске оријентације, при чему је ова међузависност најјача код најпроактивнијих предузећа (Wang, 2008). Новија истраживања показују да је предузетничка

оријентација позитивно корелирана са експерименталним учењем, али има инверзну релацију U-облика са аквизитивним учењем (Zhao, Li, Hoon Lee, & Bo Chen, 2011).

Стратегијско учење може имати различите форме, а учење само по себи не мора увек да произведе позитивне ефекте. Оно што је научено може бити погрешно, лекције могу бити некомплетне, а закључци неадекватни. Предузетничке организације уче много боље и квалитетније од осталих, делом и због тога што закључке изводе на бази ширег искуства, чиме им је основа за повећање базе знања знатно квалитетнија (Covin et al., 2006). Оне су толерантне према ризику и иновативне, тако да их уместо традиционалне ауторитарне хијерархијске структуре, одликује флексибилност и препуштање слободе запосленима да испоље своју креативност. У таквим околностима запослени показују већу спремност да се развијају и већу посвећеност учењу. У таквом организационом окружењу они су ослобођени обавезе да се приклоне доминантној логици и не трпе последице због погрешних процена. Другим речима, предузетничка оријентација је плодно тле за развој организационог учења. Што је предузеће више предузетничко, више је склоно да промовише посвећеност учењу, отворености и дељењу заједничке визије (Wang, 2008). Осим тога, предузетнички оријентисана предузећа се проактивно понашају на тржишту и агресивно наступају према конкурентима. Зато су она интензивно укључена у интензивно скенирање окружења, и стално су суочена са потребом да прераде велику количину екстерних информација. Дакле, скенирање окружења је иницијатор прикупљања информација и почетна тачка за учење. Предузетничка оријентација проширује домен стицања знања кроз експлоатацију и експериментисање, а то се посебно односи на дивергентно учење. Да би се оствариле жељене перформансе потребно је проценити и адекватно интерпретирати значај екстерних информација у складу са доминантном логиком предузећа. Дакле, утицај предузетничке оријентације на перформансе предузећа се остварује посредством организационог учења. Предузетничка оријентација утиче позитивно на учење, које затим доприноси унапређењу организационих перформанси.

У последње време, мења се перспектива из које се анализира предузетничка оријентација, од става да она обезбеђује конкурентску предност ка тези да она подразумева експериментисање, чиме се у истраживање укључује већи број исхода, као што је могућност неуспеха (Wiklund & Shepherd, 2011). Ово истраживање је показало да и међу компанијама које су пропале се налазе оне које су биле предузетнички оријентисане. Да ли то значи да висока предузетничка оријентација води у пропаст? Историја је пуна примера и успешних и неуспешних подухвата. Викилунд и Шепард никако не сугеришу да предузећа треба да се одрекну предузетничке оријентације, већ да се више усмере на адекватно управљање овим активностима.

Најновија истраживања (Wales, Monsen, & McKeivie, 2011) истражују питање да ли предузетничка оријентација може да прожима организације различито и како се она манифестује у самој организацији. До сада, истраживачи су претпостављали

да, као организациони феномен, предузетничка оријентација хомогено прожима све хијерархијске нивое и организационе делове, без много теоријских оправдања која би поткрепила овај став. Посматрано вертикално хијерархијски, истраживачи покрећу одлично питање доприноса запослених који не припадају менаџменту предузетничкој оријентацији. Постоје истраживања која показују да ти запослени демонстрирају нижу склоност предузетничкој оријентацији од менаџера. Ипак, иако запослени доприносе предузетничкој оријентацији, она се не може користити на индивидуалном нивоу. У те сврхе се користе параметри разрађени у когнитивној психологији. Будућа истраживања предузетничке оријентације ће се фокусирати не само вертикално по различитим хијерархијским нивоима, већ и хоризонтално, по пословним јединицама и функционалним подручјима, као и темпорално, кроз фазе развоја организације.

3. Улога организационог учења у подстицању предузетничког понашања

Најуспешније предузетничке организације су оне које имају прилику да у стратегију инкорпорирају знање стечено у претходним предузетничким подухватима, са циљем његове експлоатације у будућности. Предузетничко учење и знање је посебно значајно за формулисање стратегије када се ради о активностима које захтевају велико иреверзибилно улагање ресурса. Експериментална природа предузетничких иницијатива има непредвидљиве исходе, тако да предузећа често преферирају низак ризик, малу иновативност и реактивно понашање.

3.1 Природа концепта организационог учења

Једини трајни извор конкурентске предности предузећа је његова способност учења. Захваљујући непрекидном учењу повећава се његов капацитет да ресурсе искористи на супериоран начин, што подразумева да нешто уме и може да уради боље у поређењу са другим предузећима. Једино знање ствара нову вредност на тржишту. Ако се предузеће посматра као мрежа процеса, онда оно непрекидно учи како да брже, боље, јефтиније обавља процесе, да дизајнира, производи, дистрибуира, сервисира и продаје више од конкурента.

Учење је процес у коме људи усвајају нова знања, укључујући вештине и специфичне компетенције, прихватају их и усклађују са претходно стеченим знањима, чиме она постају расположива како у рутинским, тако и нерутинским ситуацијама (Anderson, 1982). Овако посматрано, постоје значајне везе између претходног знања, процеса учења и акције. Аквизиција знања је процес екстраховања и структурирања информација у оквиру процеса акумулирања новог знања. Људи стичу знање на три начина: на бази свог искуства, посматрањем

активности и последица туђег понашања, као и путем тзв. *кодификованих извора* као што су књиге, Интернет итд. (Holcomb, Ireland, Holmes, & Hitt, 2009).

3.1.1 Појам и карактеристике организације која учи

Организационо учење се дефинише као промена у когнитивним структурама и понашању чланова организације која обезбеђује повећање способности организације да се прилагоди своме окружењу (Reinhardt, Boremann, Pawlosky & Schneider, 2003). Организационо учење дакле има две компоненте, когнитивну и бихевиористичку. Његов основни смисао је да организација развије нове способности, посебно оне које јој омогућавају да оствари конкурентску предност на тржишту. Систем правила и пословних рутина у организацији настаје дуготрајним процесом стицања искуства у решавању свакодневних проблема. Рутине акумулирају знање којим су запослени ширили и надограђивали репертоар рутинских активности у организацији. Конкурентска предност се стиче развојем супериорних рутина које представљају срж језгра компетентности. Међутим, рутинске активности не само да су извор конкурентности, већ и инерције. Оне често представљају највећу препреку организационом учењу, јер се веома тешко мењају.

Организационо учење је нераскидиво повезано са организационим знањем, при чему је знање статичка, а учење динамичка категорија. Оно се односи на креирање новог знања у предузећу које доприноси унапређењу организационих перформанси (Hitt & Ireland, 2000). Један од највећих изазова организационог учења је дилема да ли организација може да учи, као што то могу појединци. Другим речима, да ли организација може да располаже организационим знањем, које не поседује ниједан запослени индивидуално. Доминира став да може, односно да има места расправи о знању организације као система. Знање које представља извор кључних компетентности предузећа се управо налази на организационом, а не на индивидуалном нивоу. Организација која развија способност организационог учења кроз систематско подстицање и усмеравање запослених је "*организација која учи*" (Јанићијевић, 2008, сс. 381-385). Таква организација има способност да релативно брзо унапређује и мења своје рутине, градећи нове компетенције. Свако учење подразумева промену, али свака промена не значи и учење. Организације могу да се мењају, а да при томе нису ништа научиле. То може бити под притиском окружења када примењују другачији образац понашања и пословних процеса, али да се при томе база знања не прошири. Организационо учење подразумева да се промене односе на усвајање оних понашања који подужу ниво способности предузећа да се развија. Када предузеће мења структуру и процесе, а при томе проширује и базу знања, оно стиче способност не само да се прилагођава, већ и да креира промене у окружењу.

Организационо учење може бити адаптивно, односно учење у једном кругу (*single loop learning*) и генеративно, тј. учење у дуплом кругу (*double loop learning*) (Wang, 2008). *Адаптивно учење* подразумева стицање знања и промене само у оквиру

претходно дефинисаног скупа претпоставки, које се не доводе у питање. Организација само коригује активности које одступају од зацртаног курса. Ова врста учења се врши у форми мерења перформанси у односу на дефинисане стандарде и резултира инкременталним променама и прилагођавањима. *Генеративно учење* подразумева стицање знања којим се мењају основне поставке на којима су изграђене постојеће пословне активности. Промене генерисане учењем у дуплом кругу су радикалне, јер су промене фундаменталне претпоставке. Већина предузећа доминантно учи адаптивним путем, уочавајући проблеме у свом функционисању и отклањајући препреке до жељених перформанси. Оно је често задовољавајуће ако промене у окружењу нису брзе или радикалне. Међутим, од почетка 90-их до данас промене у окружењу су интензивне, а предузећа су приморана да генеративно учење интегришу у структуру и процесе, тако да оно само по себи постане део рутинских активности. Предузећа прилагођавају свој дизајн, процесе, стилове вођства и организациону културу подстицању организационог учења и ефикасног коришћења знања, чиме савремене компаније постају организације које уче (Јанићијевић, 2008, с. 381).

Концепт организације која учи је добио незапамћену пажњу у литератури о менаџменту. Већи део раних истраживања на ову тему ослањао се на историју организације и на утицај који је претходно искуство организације имало на учење и будуће пословање. Нажалост, концепт организационог учења је проучаван на толико много аспеката корпоративног менаџмента, да је постао помало неодређен и расплут. У његовој суштини је једноставна претпоставка да успешна предузећа, као и људи, имају способност да стичу знање и способности, и да их ефективно примењују. Argyris (1977) сматра да, не само да организације могу да уче успешно, већ у томе могу бити и супротно, врло неуспешне. У тој ситуацији предузеће не користи предности искуства и ретерира старим навикама. Зато је важно да се организација ангажује у генеративном, а не адаптивном учењу, јер само оно надграђује суштинско разумевање пословања. Генеративно учење помаже у мењању и прилагођавању владајућих претпоставки у складу са генерисаним искуством (Trott, 2008, сс. 194-195).

Организација која учи има способност да се трансформише и непрекидно унапређује пословне перформансе. Она учи из искуства, од купаца, од других компанија, извлачи поуке из пословања. У оваквој организацији иновирање и промене се одвијају непрекидно, различитим интензитетом, али су укорениени део дневне рутине. То је начин пословања који има за циљ да предупреди заостајање организације за конкурентима. Када је окружење нестабилно, учење захтева истраживање и експериментисање. Неуспеси су чести, као и успеси. У стабилном окружењу учи се кроз систематски процес тестирања алтернатива, што значи да процес учења не може бити резултат насумичних активности. Кроз непрекидне иновације и промене, организација која учи креира одрживу конкурентску предност. Она има неколико карактеристика (Hellriegel et al., 2005, сс. 343-348):

- *Подељено лидерство* – одговорност за доношење одлука и остваривање циљева деле запослени. Сви имају задатак да осмисле начине да унапреде пословање организације;
- *Култура иновирања* – иновирање је непрекидни процес. Уместо да се спроводи повремено, као додатак другим пословним активностима, иновирање постаје централна организациона активност. Охрабрује се осећај заједништва и међусобног поверења, влада атмосфера уважавања и отвореног дијалога. Запослени тако добијају осећај да су уважавани и сарађују зато што желе, а не зато што морају. Најважније је да су запослени спремни да уче, да сами решавају проблеме кроз процес опуномоћења, формалне обуке и на друге начине. Ово је амбијент који делује подстицајно на потенцијалне корпоративне предузетнике да иступе се својим идејама;
- *Стратегија усмерена на купце* – организација која учи креира нову вредност идентификовањем потреба и развијањем решења за њихово задовољавање. Стратегија одражава свест о значају купаца за дугорочни успех предузећа и према томе усмерава активности;
- *Органски организациони дизајн* – организациона структура је заснована на тимском раду, стратегијском повезивању и умрежавању. Чланови тима имају аутономију да доносе кључне одлуке, организација је флексибилна и флуидна. Знање се шири слободно, чиме се ствара повољна клима за иновирање и развој нових подухвата. Многе организације се повезују са купцима, добављачима, па чак и конкурентима да би добиле приступ новом знању. Стварањем алијанси и мрежа шире се могућности за генерисање идеја за развој нових предузетничких подухвата;
- *Интензивно коришћење информација* – информације су крвоток организације која учи. Менаџери су креатори промена који иницирају непрекидно скенирање интерног и екстерног окружења у потрази за информацијама, пресудним за евалуацију предлога нових пословних подухвата. Организација учи да би напредовала, а напредак се мора систематски мерити. Информације се прикупљају, анализирају, преносе и користе, при чему су посебно значајне *soft* информације и имплицитно знање. Искусни запослени не морају бити упознати са бројним извештајима да би били у стању да процене у чему је проблем и како да га реше. Они размењују искуства са колегама кроз неформалну комуникацију и тако убрзавају процес учења.

3.1.2 Процес организационог учења

Постоји фундаментална разлика између знања, односно онога што је познато, и процеса учења. Ми смо ушли у еру знања у којој је критични фактор способност учења, а не само знање. Заједно, учење и знање су кључни стратегијски ресурси за креирање конкурентске предности. Учење настаје када предузеће има неопходни *апсорпциони капацитет*, дефинисан као способност да се знање из екстерних извора препозна и вреднује, као и да се асимилује у постојеће пословне операције (Cohen & Levintal, 1990). Што је апсорпциони капацитет већи, јача је способност

организације да учи како да развије и искористи ново знање (Zahra, Filatotchev, & Wright, 2009). Ове одлуке су врло комплексне, посебно у условима неизвесности када је немогуће применити устаљене пословне шаблоне.

Постоје различите концептуализације организационог учења (Miller, 1996a). Учење има два основна облика, учење пре деловања (*learning before doing*) и учење током деловања (*learning by doing*) (Јанићијевић, 2008, с. 388-390). *Учење пре деловања* обухвата све облике систематског прикупљања, ширења, меморисања и интерпретирања информација ради проширивања базе знања организације. Оно има више облика као што су експериментисање, теренска истраживања, учење на искуствима конкурената, анализа научне и стручне литературе, семинари, курсеви, обуке, (не)формално образовање итд. Овај тип знања се још назива и аквизитивно, јер подразумева интернализацију и интерпретацију информација из спољашњих извора. *Учење током деловања*, кроз праксу, је учење на бази сопственог искуства, из својих покушаја и грешака. Ово је најзначајнији од свих модела учења. За време Другог светског рата анализа производње војних авиона изнедрила је закључак да трошкови опадају са кумулирањем искуства, што је постулат на коме се формулишу стратегије до данашњег дана. Овај облик учења је знатно скупљи, а у зависности од тога да ли је циљ учења да се неко понашање отклони или потенцира, разликују се позитивно и негативно ојачавање. Експериментално учење настаје у самом предузећу и на бази њега настаје јединствено интерно знање, на бази кога се чува конкурентска предност у дужем периоду (Dess et al., 2003). Утврђено је да је учење путем избегавања, тј. кажњавања негативних понашања далеко трајније него учење награђивањем. Други значајан модел наглашава *организациону меморију*, односно константно понављање активности у предузећу. Овакво понављање доживљава кодификацију у правила и процедуре које омогућавају да се искуство задржи и акумулира кроз различите периоде пословања. Оне су неопходне за развој језгра компетентности и наставак иновативних активности (Hitt et al., 2002, с. 58).

Организационо учење обухвата неколико фаза (Јанићијевић, 2008, сс. 386-388, 391-397). Прва је *идентификација постојећег знања* које је релевантно за организацију и доприноси унапређивању кључних компетенција, а односи се на интерно, али и екстерно знање које постоји у окружењу. Након тога следи *креирање новог знања*, тј. стварање иновираних производа или процеса. Следећа фаза је *дифузија*, јер је знање бескорисно ако остане тамо где је креирано и не преноси се кроз организацију. Четврта фаза је *интеграција* којом се знање меморише, чува, структурише и чини доступним за све чланове организације. Коначно долази до *коришћења знања* са циљем трајне промене понашања запослених, без које би знање било бескорисно. Једну од најинтересантнијих класификација организационог знања понудио је Nonaka (1991), који је разликовао два основна облика: *експлицитно* (објективно, отворено, опипљиво) и *имплицитно* (субјективно, скривено, неопипљиво) знање. Знање је увек у главама људи, било оно имплицитно или експлицитно. Експлицитно знање се може изразити формалним и систематским језиком, у облику података, формула,

извештаја, приручника итд. Ослобођено зависности од контекста, може се лако трансферисати и трансформисати. Имплицитно знање је дубоко персонализовано и тешко га је формализовати. То је оно што човек зна, ван онога што може да каже. Ово знање је дубоко усађено у наше активности, интуицију, идеје и вредности. Когнитивни елементи имплицитног знања су ментални модели карактеристични за запосленог од којих зависи његово поимање света (Nonaka, 1991).

Процес конверзије којом се индивидуално знање претвара у организационо јесте процес организационог учења. Први облик стварања организационог знања је **социјализација**, односно преношење имплицитног знања са једног на другог члана организације. Пример је преношење знања са мајстора на шегрта, који учи радећи, посматрајући и имитирајући учитеља. Слична ситуација је и када нижи менаџер анализира пословање са вишим менаџерима. **Артикулација** је конверзија имплицитног у експлицитно знање. Експерт треба да буде способан да своје знање преточи и артикулише у експлицитно знање. Овај процес захтева другачије вештине од оних потребних да се знање стекне, тако да често врхунски експерти буду лоши у трансферу знања. Екстернализација знања се изводи писањем упутстава, правилника или извештаја. **Комбинација** подразумева преношење експлицитног знања кроз организацију, јер се његовом реконфигурацијом и систематизовањем креира ново знање. Тако експлицитно знање постаје раширеније и доступније запосленима. **Интернализација** је процес у којем експлицитно знање постаје имплицитно. Основни облик интернализације је учење кроз праксу. Практичном применом експлицитног знања, запослени га усвајају као своје и уграђују у сопствене менталне шеме и рутине. Тренинг и обука запослених могу да буду контекст у коме се усвајају експлицитна знања и затим претварају у имплицитна.

Организационог учења нема без адекватног лидерства. Лидер је тај који има задатак да омогући дизајнирање организације у којој ће бити олакшано организационо учење, да успостави културне вредности учења и развоја, да изгради климу поверења и толеранције грешака. Он мора да покаже да је и лично посвећен учењу. Учење значи промену, а за сваку промену потребна је мотивација и енергија да би се извела. Лидер може формално, путем саопштења или меморандума да се обрати запосленима, али је много делотворније ако сам покаже посвећеност и подстакне сваког запосленог да учи и да се развија. Он мора осталима служити за пример, а његово понашање треба да демонстрира константност, конзистентност, поузданост и интегритет. Лидер је ментор који помаже запосленима да своје понашање модификују према захтевима процеса учења, али и менаџер који дизајнира организациону структуру, делегира задатке, ротира запослене на нове послове, награђује и кажњава итд.

Неки аутори процес организационог учења посматрају као искуствени процес (Politis, 2011). Акцент је на дистринкцији између искуства и знања које настаје као резултат искуства. Иако је ефекат пређашњег искуства већ био анализиран у литератури, Политис је међу првима који формално праве разлику између процеса учења и знања које резултира из њега. Модел организационог учења 4и

представља оквир који обухвата интуицију, интерпретацију, интеграцију и институционализацију, креиран са циљем да обухвати комплетан циклус организационог учења на нивоу појединца, група и организације (Dutta, Crossan, 2011). Неки аутори тврде да организационо учење јача способност предузећа да препозна прилике и помогне у креирању успешних корпоративних подухвата (Lumpkin, Bergman, & Lichtenstein, 2011). Они су идентификовали три приступа организационом учењу: *бихевиорално учење*, засновано на претпоставци да предузећа функционишу на бази рутинских активности која се непрекидно понављају; *когнитивно учење*, усмерено на начине на које се промене у когнитивним шемама запослених трансформишу у когнитивну шему организације; *акционо учење*, базирано на актуелној пракси и свакодневним активностима. Затим се успоставља веза са моделом препознавања прилика који обухвата фазу открића шансе (припрему, инкубацију и анализу) и креирања пословног подухвата (евалуацију и елаборацију).

Три функције управљања људским ресурсима које су најважније за процес организационог учења су регрутација и селекција запослених, обука и развој, и систем компензација. У организацијама које уче, за разлику од осталих, фокус у селекцији и пријему запослених није на знањима које они већ имају, већ у њиховој способности и жељи да даље уче и развијају се. Функција обуке и развоја најдиректније утиче на процес организационог учења, али да би запослени били спремни да уче и да се развијају, морају бити адекватно компензовани. Поента у систему компензација и треба да буде у томе да запослени докаже да је унапредио своје знање, како по дубини, овладавањем одређеном области или процесом, тако и по ширини, савладавањем нових знања и вештина.

3.2 Предузетничко учење

Оно што предузетничке организације разликује од осталих је акумулација знања, његова ефективна асимилација и апликација. Анализирајући способност организације да учи и да иновира, истраживачи су били доминантно оријентисани на утицај организационе структуре и стратегија. Шездесетих година је успостављена теза да ће флексибилне организационе структуре бити погодне за подстицање иновација, док бирократске неће (Burns & Stalker, 1961). Ansoff (1968) је истакао потребу предвиђања и развоја техника анализе окружења, док је Daft (1982) нагласио неопходност постојања стабилне базе знања која се шири подстицањем комуникације. Rothwell (1975) је уочио значај појединаца, иновативних запослених у процесу надградње организационог знања. Скорија истраживања јапанских научника су доказала да компаније које желе да развијају компетенције морају да проникну у суштину својих рутинских активности, које су изграђене на имплицитном знању (Nonaka, 1991). Ову идеју је даље развио Trott (1993), који кроз модел акумулације интерног знања описао индивидуалне нерутинске активности које доприносе генерисању оригиналних пословних шанси.

Знање игра значајну улогу у генерисању нових пословних шанси. Када предузетник поседује имплицитно знање како да искористи уочену пословну шансу, други људи тешко могу да разазнају узрочно-последичне везе фактора који код њега иницирају предузетнички процес. Ако не могу да разумеју, не могу ни да га имитирају, чиме његове способности постају јединствене, што посебно долази до изражаја када се ради о ретким вештинама или искуству (Baron & Shane, 2005, с. 243-245). Познато је да се људи, када одлучују у условима неизвесности, ретко ослањају на опсежне анализе, већ теже поједностављивању, односно примени хеуристике. Предузетничко учење је процес помоћу кога запослени стичу, асимилирају и организују ново знање, усклађујући га са већ постојећим сазнајним структурама. Људи усвајају и организују знање на веома различите начине, што значи да хеуристика има утицај како на процес одлучивања, тако и на процес учења. У овом контексту, предузетници се ослањају на хеуристику у условима неизвесности у погледу тачности расположивих информација. Тако настају сазнајне структуре које последично утичу на акумулацију знања.

Оријентација ка учењу је веома важан аспект стратегијских активности предузећа (Covin et al., 2006). Организациона структура и култура предузетничких организација подстичу организационо учење. У корпоративним предузетничким подухватима често изостаје традиционално ауторитарно хијерархијско устројство које отежава учење, у чему лежи њихова предност.

Опстанак компаније зависи од њене способности да се прилагоди непрекидним променама у окружењу. Кључ је у скенирању екстерног окружења и асимилацији екстерног у интерно знање организације (Trott, 2008, сс. 194-195). Успешна комбинација ових активности води генерирању нових пословних шанси. Овај процес је веома комплексан, јер захтева синхронизовање низа претпоставки, а комерцијализација идентификованих пословних прилика је један од фундаменталних изазова пословања. Није потребно много трагати да би се пронашао низ компанија које су уочиле пословну прилику, али нису успеле да на њу адекватно одговоре својим новим производима. Најдрастичнији пример је компанија *Херох* која је изумела технологију која стоји иза савремених оперативних система базираних на иконама, али није препознала њен енормни потенцијал, нити материјализовала једну од највећих иновација савременог доба.

Организација која учи има јасан фокус на прикупљање односно аквизицију знања из екстерног окружења и то оног које је релевантно за пословање предузећа, са циљем да се унапреди постојеће знање и пословне рутине или да се преиспитају владајуће претпоставке и развије нова доминантна логика. Менаџмент је приморан да гледа у будућност и да буде у приправности да реагује на промене које надлазе. Ипак, будућност остаје ван способности сагледавања, неке компаније ће опстати, друге неће. У свим пословним делатностима није до краја јасно ко су све актери у трци за новим производима. Веома често конкуренти се појављују потпуно изненада, а предузеће које је лансирало нови пословни подухват из тежње да постане лидер, наједном се нађе у позицији следбеника. Развој нових производа и пословних подухвата је многим предузећима омогућио да расту. Дијапазон

алтернативних стратегије које предузеће може да следи зависи превасходно од његових ресурса, традиције, аспирација и компетенција. Технологија прожима све производе и процесе, али куповина или прибављање патента за најновију технологију не значи аутоматски да предузеће поседује технолошке компетенције да на бази ње развија најновије производе или процесе. Другим речима, само дуготрајна систематска посвећеност развоју нових подухвата која подразумева укљученост свих организационих јединица и функција гарантује оспособљеност организације за прилагођавање променама у окружењу.

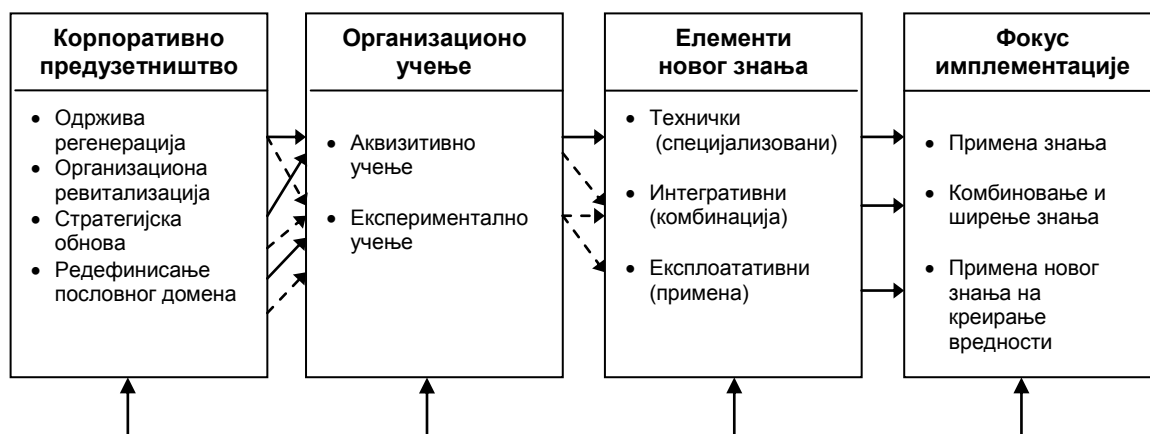
Уочавајући везу између учења и предузетничких активности, истраживачи су анализирали начине предузетничког учења. Они су се концентрисали на акумулацију учења на бази искуства, асиметрију у учењу и њен ефекат на предузетничке активности. Специјализовани функционални департмани у великим организацијама поседују значајно знање и искуство. Потенцијални корпоративни предузетници стално размењују мишљење са колегама о комерцијалном потенцијалу њихових идеја. Ово неформално интерно консултовање представља прелиминарни тест функционалне изводљивости и економске оправданости нових подухвата. Ако је повратна информација позитивна, а довољан број колега експерата из разних области консултован, расте вероватноћа да ће идеја добити и ширу формалну потпору за имплементацију. Ако, у обрнутом случају, повратне информације буду негативне, предузетник благовремено добија упозорење да идеја неће наићи на добар пријем, да мора да је усаврши или да од ње одустане.

Корпоративне предузетничке активности воде креирању три типа новог знања (Dess et al., 2003). *Техничко знање* је витално за спровођење одрживе регенерације и резултира примарно из аквизитивног учења. Оно помаже у усавршавању тренутних производа и ширењу производних линија, углавном кроз процес иновирања. Ипак, овај тип знања је ретко основа за стицање дуготрајне одрживе конкурентске предности. *Интегративно знање* је специфично за предузеће и по природи углавном имплицитно. Оно настаје као резултат умећа компаније да креативно и јединствено комбинује расположиве ресурсе и капацитете. Укореењено у меморији, историји и организационим рутинама, спроводи се непрекидно рекомбиновање у складу са класичним схватањем предузетника које је дефинисао Schumpeter (1934). Дакле, интегративно учење резултира из заједничких, релативно индиректних ефеката аквизитивног и експерименталног учења. *Експлоатативно* учење се акумулира како предузеће учи да користи расположиве ресурсе. Оно се таложи са повећањем броја креативних и јединствених начина креирања вредности. Експлоатативно знање је оријентисано на проналазак нових начина комерцијализације производа и услуга, који је еволуирао из ефикасне имплементације техничког и интегративног знања. Као што је приказано на Слици 12, да би предузеће остварило максималне ефекте од новог знања, које је настало као резултат корпоративних предузетничких активности, потребан је различит фокус. Када се користи техничко знање, фокус имплементације је на коришћењу знања. Супротно, прекомбиновање и ширење знања је исход примене новог интегративног знања. Коначно, предузеће се

усмерава на савладавање новог техничког и интегративног знања у оквиру ланца вредности када покушава да ефективно примени ново експлоатативно знање.

Да би учење постало извор предности, појединци морају да асимилију и организују новокреирано знање. Поредећи процес препознавања прилике код нових и искусних предузетника Baron и Ensley (2006) уочавају да кроз искуство креирања нових подухвата искусни предузетници креирају когнитивне шеме захваљујући којима лакше “склапају коцкице” и успостављају везу између наизглед неповезаних промена или догађаја у уочавању смислених релација. Ове когнитивне шеме помажу у уочавању прилика које други не виде. Не само да предузетници уче како да повежу информације, већ временом и сама та способност еволуира. То значи да што се више учи, учи се све боље и брже.

Слика 12. Међузависност стратегије корпоративног предузетништва, организационог учења, знања и имплементације



Извор: Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 354.

Постоји неколико претпоставки на којима је засновано предузетничко учење. *Прво*, тржишне шансе објективно постоје и расположиве су за откриће и експлоатацију. Резултат су тржишних неефикасности, промена у социјалном, технолошком, политичком окружењу и иновација које производе ново знање. *Друго*, запослени располажу различитим знањима, тако да су тржишне шансе уочљиве само за оне који поседују знање неопходно за акцију. Варијације у знању доводе до варијација у предузетничким активностима. Когнитивна ограничења и процене помажу у објашњавању зашто неки људи не уочавају прилике или их неадекватно експлоатишу. *Треће*, појединци се разликују по начину на који уче. Када су околности такве да предузетник није у стању да потпуно процесуира информације, он се ослања на хеуристику. Информациона асиметрија, односно различит начин на који људи трансформишу информације директно детерминише варијације у открићу предузетничких шанси. Запослени не само да анализирају информације различите информације у односу на колеге, већ и исте информације процесуирају другачије. Ефекти хеуристике на учење зависе од контекста учења, односно да ли

оно настаје кроз директно искуство или кроз посматрање туђих понашања и активности (Holcomb et al., 2009). Експериментално учење доприноси развоју људских ресурса, оно је по природи јединствено и тешко за имитирање. Знање акумулирано на овај начин постаје уникатни ресурс, скоро потпуно недоступан конкурентима. Потенцијални предузетници уче и искуства других. Што је њихова база знања шира, биће ефективније меморисање и интерпретација уочених понашања и активности.

Разумевање међузависности на релацији *предузетничка оријентација-оријентација ка учењу-организационе перформансе* има све већи значај. Рана истраживања су се превасходно усмеравала на предузетника као појединца који учи у процесу оснивања новог предузећа. Повећање интересовања за корпоративно предузетништво довело је до тога да се предузећа посматрају као колективни ентитети способни да уче и ангажују се у предузетничким активностима са циљем повећања перформанси. Иако су истраживачи били доминантно усмерени на интеракцију предузетништва и учења у процесу оснивања новог подухвата, искристалисала се потреба за бољим разумевањем процеса учења у самим предузетничким компанијама (Wang, 2008). Висока стопа неуспеха у првим годинама новог подухвата је фактор који додатно наглашава потребу за непрекидним учењем.

Kropp, Lindsay и Shoham (2006) су пружили доказе да предузећа која велики значај придају учењу имају значајно боље перформансе у интернационалним новим пословним подухватима. Lynn, Skow и Abel (1999) су изнели став да учење олакшава успешан развој нових производа у високотехнолошким предузећима (Zhao et al., 2011). Ипак, типови знања који потичу од експерименталног у односу на аквизитивно учење се разликују, па се може очекивати неједнак ефекат на перформансе. Разумевање ових разлика може помоћи у одлучивању о најадекватнијим начинима учења са аспекта унапређења пословних перформанси. Екстерно опште знање по себи не може бити извор конкурентске предности јер не припада ником појединачно, и самим тим је на располагању конкурентима. Много је вероватније да ће интерно организационо знање постати извор предности јер је оно обликовано традицијом пословања и искуством, што доприноси његовој реткости, јединствености и немогућности имитирања. Иако и експериментално и аквизитивно знање доприносе унапређењу перформанси, сматра се да експериментално учење има позитивнији ефекат јер је оно настало на бази специфичног организационог знања које конкуренти тешко могу реплицирати. Екстерно знање које се у организацији усваја путем аквизитивног учења доприноси повећању интерне базе знања, чиме се унапређује иновативни капацитет предузећа и експерименталне активности.

Newman (2000) је истакао да су променама склонија предузећа која послују у нестабилном окружењу. Ипак, постојеће рутинске активности често ограничавају организационе промене и подривају дугорочни опстанак. Организација тежи инерцији, чак и онда када је евидентно да су корпоративне предузетничке иницијативе императив. Постоје и друге препреке, као што су лимитирани ресурси

или неспособност менаџмента да сагледа, иницира и предузме активности на подстицању интерних предузетника. Менаџмент мора бити флексибилан и подстаћи експериментисање, јер је то процес који стимулише организационо учење кроз аквизицију нових знања, а затим га користи за изградњу нових способности и предузетничких подухвата. Промене у конкурентској борби брзо надилазе постојеће производе и вештине. Технолошке промене, чести заокрети у преференцијама купаца, агилни конкуренти креирају нове прилике за развој нових производа, процеса и система (Zahra, 1996). Чак се и веома успешни нови подухвати суочавају са потребом да надграде своје компетенције у складу са трендовима на захтевним тржиштима, али и да унапреде микс производа, маркетинга и дистрибуције. Корпоративне предузетничке активности и знање које оне генеришу постају кључни извор ових способности.

Знање је заједничка валута у економији знања, али мали је број менаџера који умеју да искористе предности учења у остваривању пословних резултата. Корпоративно предузетништво подразумева постојање предузетничког менаџера, који морају да буду ангажовани на изградњи скупа компетенција који обухвата иновирање, препознавање, ширење и експлоатацију нових идеја у предузећу. Ефективни предузетници имају изванредну способност учења. Они уче из окружења, од купаца, добављача, конкурената, осталих запослених, других предузетника, из искуства. Предузетништво је процес учења, што значи да је теорији предузетништва потребна теорија предузетничког учења (Harrison, & Leitch, 2005). Као што су приметили Dickens и Watkins (1999, с.23) *“наше ограничено знање и разумевање интеракције учења и предузетничког процеса остаје једна од највише занемарених подручја истраживања и разумевања предузетништва”*.

ЧЕТВРТИ ДЕО

**ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА КОРПОРАТИВНОГ
ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

1. Корпоративни подухвати – креирање новог посла

Модерне организације се суочавају са императивом да постану предузетничке како би опстале и расле у условима екстремно конкурентског окружења. Овај циљ намеће дилему у ком степену су структуре и процеси развијени у традиционалним корпорацијама применљиви у новом контексту (Phan et al., 2010). Два предузећа које одликује сличан степен предузетничке интензивности у пракси могу на различите начине имплементирати корпоративно предузетништво. Основне организационе манифестације корпоративног предузетништва су корпоративни подухвати, односно креирање нових послова, и стратегијско предузетништво, које се односи на различите облике организационе обнове постојеће организације (Phan et al., 2010).

1.1 Врсте корпоративних подухвата

Постоји значајна и изражена хетерогеност организационих манифестација и форми имплементације корпоративног предузетништва, у зависности од тога да ли се оно третира као процес у коме један, односно више запослених у оквиру или ван предузећа креира нов подухват, или се пак иницира обнова и иновирање саме организације (Westhead et al., 2011, с. 135). Имплементација корпоративних предузетничких напора обухвата (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1993):

1. *Корпоративне подухвате* – креирање корпоративних подухвата односи се на кораке који се предузимају у креирању новог посла и његовог интегрисања у постојећи пословни портфолио (Narayan et al., 2009). То се може постићи на три начина, кроз интерне, заједничке или екстерне корпоративне подухвате. Креирање нових подухвата менаџменту омогућава процену нових производа, технологија и тржишта у релативно раним фазама њиховог развоја. Предузетнички напори могу, али не морају водити настанку нове организационе јединице. Може се направити дистинкција између два типа корпоративних подухвата (Westhead et al., 2011, сс. 135-140):

- (а) *Екстерни корпоративни подухвати* – настају као полуаутономни или аутономни организациони ентитети смештени ван садашњег домена пословања, односно не налазе се у опсегу тренутног језгра компетентности. Подухвати се међусобно разликују у степену аутономије у односу на предузеће оснивача, а за њих је карактеристично да су лоцирани изван организационих граница. Настају као заједничка улагања, *spin-off* подухвати или као инвестиције корпоративног смелог капитала. Ту

спадају и пословни подухвати које су креирала трећа лица, а потом је у њих инвестиран капитал или је над њима спроведена аквизиција.

- (b) *Интерни корпоративни подухвати* – настају у оквиру постојеће организационе структуре, у њеном су власништву, иако физички могу бити лоцирани изван предузећа, као полуаутономни *spin-off* ентитети. Већ постојећа организациона структура може бити способна да подржи иницијативу корпоративних предузетника, али могуће је имплементирати је и кроз формирање потпуно новог организационе јединице.

2. *Стратегијско предузетништво* – обухвата активности обнове које подижу капацитет организације да конкурише и преузима ризик, и она може, али не мора подразумевати продавање новог посла у организацији. Стратегијско предузетништво подразумева иновирање стратегије, производа, организације (структуре, процеса и капацитета), али и промену тржишта или пословног модела. Истраживачи Moris et al. (2008) као и Kurakto & Audretsch (2009) су први употребили термин стратегијско предузетништво, у тежњи да појмовно прецизирају активности идентификације и експлоатације шанси усмерене на креирање и одржање конкурентске предности (Ireland et al., 2003). Sharma и Chrisman (1999) истичу да се стратегијско предузетништво односи на корпоративне предузетничке напоре који резултују значајним променама на нивоу корпоративне стратегије или структуре. Ове промене утичу на промену пређашњих веза у самој организацији или у њеном односу са екстерним окружењем, и у највећем броју случајева подразумевају постојање иновације. Стратегијско предузетништво ће детаљније бити разматрано у каснијим разматрањима у оквиру овог поглавља.

Проширивање постојећег портфолија послова креирањем нових корпоративних подухвата може имати више организационих облика. Креирање нових корпоративних подухвата се односи на различите начине формирања или инвестирања у нове послове (Morris et al., 2008, с. 81). Оно обухвата формирање пословних подухвата у новим подручјима компетенција, додавање нових сродних пословних активности у домену већ постојећих, као и инвестирање у нове екстерне послове. Нови послови могу подразумевати промене на тржиштима, производима, али и у самој организационој структури. Компанија може истовремено бити ангажована у неколико различитих корпоративних подухвата, у зависности од њене стратегијске оријентације и потенцијала. Идеални корпоративни подухват има следеће карактеристике: усклађен је са важећим стратегијама, захтева ниска иницијална улагања, корпоративни предузетник или оснивачки тим је искусан и разуме производ/услугу, претња од конкурената је ниска, технологија је јединствена, потенцијал раста је висок, као и стопа повраћаја на инвестицију. Подухват се односи на активности које су нове за организацију, инициран је интерно, карактерише га висока неизвесност и ризик, а предузет је са циљем повећања продаје, профита, продуктивности или квалитета (Westhead et al., с. 135-140).

Корпоративни подухват подразумева креирање новог посла, али **шта је нов посао** је питање око кога нема потпуне сагласности. Један могући приступ дефинисања одговора на ово питање је комбиновање различитих димензија: *нов/постојећи, производ/тржиште*. Стратегија пенетрације подразумева да компанија наступа на постојећим тржиштима са постојећим производним програмом. Уколико на постојећим тржиштима наступа са новим производом, онда она следи стратегију развоја производа, а када са садашњим производним програмом наступа на новим тржиштима може се говорити о стратегији развоја тржишта. Коначно, када на новим тржиштима наступа са новим производом тада примењује диверсификацију. Строго посматрано, најрестриктивнија дефиниција новог посла одговарала би само диверсификацији. То значи да, када се организација нађе у ситуацији да се сусретне са новим сегментима или категоријама купаца, и продаје им производ или услугу коју није раније нудила, онда она улази у нови посао.

Ипак, постоји и мање рестриктиван начин да се дефинише нови посао, који је конзистентнији са конвенционалном употребом термина (Morris et al., 2008, с. 82-85). Оригинална матрица *нов/постојећи производ/тржиште* се може модификовати тако да обухвати варијације у погледу тога шта је нов производ или ново тржиште. Много више степена иновативности се разликује на новој матрици која је приказана на Слици 13, јер она одсликава варијетете који се односе на то да тржиште може бити ново за предузеће или за цео свет, а да производ може бити нов у оквиру постојеће или допринети креирању потпуно нове индустрије. То даље значи да се предузеће не мора померити са постојећих позиција у погледу тржишта или производа, али да ипак уђе у нови посао, као и да се неке варијације у развоју производа и тржишта могу третирати као нови корпоративни подухвати.

Слика 13. Одређивање домена новог посла

Тржишни фокус предузетничке иницијативе	Креирање тржишта			НОВИ ПОСАО
	Ново (за предузеће) тржиште			
	Ширење тржишта			
	Постојеће тржиште	САДАШЊИ ПОСАО		
		Постојећи производ у постојећој делатности	Ширење производне линије у постојећој делатности	Нов (за предузеће) производ у постојећој делатности
				Улазак и/или креирање нове делатности
		Производни фокус предузетничке иницијативе		

Извор: Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-Western, Mason, USA, с. 83.

Организације имају различите *motive* за креирање нових подухвата. Tid и Taurins (1999) су спровели истраживање 60 интерних корпоративних подухвата које је креирало 15 британских компанија и дошли до закључка да постоји две групе мотива који су утицали на покретање нових подухвата: експлоатација постојећих компетенција на новим тржиштима или производима, као и учење, односно стицање нових знања и вештина које могу бити од користи на постојећим тржиштима или производима. Други специфични мотиви се односе на:

- *Искоришћење неискоришћених ресурса* – изградња новог посла на бази интерних капацитета који су дуже време били занемарени.
- *Извлачење додатне вредности из постојећих капацитета* – креирање новог посла на бази знања, способности или других ресурса који се могу додатно искористити у постојећој констелацији производ/тржиште.
- *Примена конкурентског притиска на интерне добављаче* – изградити нови посао који постаје алтернативни извор снабдевања већ постојећим интерним изворима.
- *Диверсификовање ризика и трошкова развоја производа* – циљно тржиште новог посла има већи потенцијал од потенцијалног тржишта за које је развијен нови производ на бази језгра компетентности.
- *Инвестирање у активности које нису у језгру компетенција* – креира се нови посао да би се искористиле расположиве повољне пословне прилике за које предузеће раније није било стратешки заинтересовано.

У једној новијој студији (Miles & Covin, 2002) идентификована су три основна мотива за покретање корпоративних подухвата:

1. Изградња иновативних капацитета као основе за *креирање предузетничке организације и културе иновативности*;
2. *Креирање веће вредности* на бази постојећих организационих компетенција, као и проширење знања и операција у подручја од потенцијалног стратегијског значаја;
3. Генерисање *брзих финансијских ефеката*.

Брзи финансијски ефекти су врло јак мотивациони фактор у покретању нових подухвата. Нови послови се често налазе у повезаним, и истовремено веома уносним делатностима. Постоје предузећа која се у креирање корпоративних подухвата упуштају искључиво вођена потенцијалним приносом на инвестицију, без очекивања да се нови подухват стратегијски уклопи у постојеће пословне активности (Miles & Covin, 2002). Разумевање разлога креирања корпоративних подухвата је критично за ефективно управљање и евалуацију њихове успешности. За спровођење евалуације мора се знати који су циљеви иницијално били зацртани. Системи контроле и оцене перформанси подухвата зависе од критеријума који произилазе из мотива њиховог оснивања.

1.2 Екстерни корпоративни подухвати

У последње време на популарности нагло добијају екстерни корпоративни подухвати засновани на примени високих технологија, које оснивају предузећа, али и универзитети, под називом **spin-off** компаније (Phan et al., 2010). *Универзитетски spin-off подухвати* углавном имају за циљ да развију иновације које су далеко од фазе комерцијализације, јер се заснивају на фундаменталним истраживањима и најновијим научним достигнућима. *Корпоративни spin-off подухвати* теже да се диференцирају од матичних компанија, које претежно подржавају апликативна истраживања, тако да су њихови *spin-off* подухвати такође засновани на технолошким открићима, али су много више од универзитетских подухвата окренути ка комерцијализацији. Некада је компанија неспремна или није у могућности да подржи све предузетничке иницијативе настале на бази расположиве технологије и знања. У таквим околностима запослени често одлучују да напусте организацију и самостално креирају независни нови подухват. *Заједнички корпоративни подухвати* (познатији као заједничка улагања – *joint ventures*) подразумевају заједничке активности у којима је нови посао креиран заједнички са другим партнерским предузећем и у заједничком је власништву. Они обично егзистирају као екстерни ентитети који самостално послују ван организационих граница предузећа оснивача. Екстерни корпоративни подухвати су врло често и предузећа у које организација инвестира капитал или спроводи аквизицију, а која су основала трећа лица и већ су етаблирана на тржишту. О *spin-off* подухватима, заједничким улагањима и другим облицима подухвата креираним кроз кооперативне аранжмане са другим предузећима ће бити више речи у даљим разматрањима у оквиру овог поглавља.

Организације се усмеравају на екстерне корпоративне подухвате када им је основни мотив отварање финансијских ефеката. Корпоративно инвестирање је уобичајена пракса за многа предузећа која екстерне нове подухвате третирају као начин да се брзо заради или су им стратегијски интересантна. Она инвестирају у нове независне брзорастуће подухвате у тежњи да остваре висок повраћај на инвестицију, који никако не би могли остварити у оквиру постојећег опсега пословних активности. Зато се ова предузећа често опредељују за инвестирање у фондове тзв. смелог (*engl. venture*) капитала. Није ретко ни да буду један од партнера у екстерним фондовима смелог капитала који инвестирају у нове подухвате са великим потенцијалом раста у специфичним технолошким, тржишним или производним доменима.

Популарност инвестирања у екстерне корпоративне подухвате временом је варијала, како су јачале или слабиле светске берзе (Morris et al., 2008, с. 85). Када су берзе биле стабилне, то је значило раст улагања у екстерне подухвате. Историјски, корпоративно инвестирање је имало неколико великих таласа. Шездесетих и раних седамдесетих четвртина од најуспешнијих петсто компанија у

свету је креирало фондове за улагање у нове подухвате. Рецесија седамдесетих је елиминисала највећи број ових програма. Раних осамдесетих, под утицајем регулаторних промена и технолошког напретка нови високотехнолошки подухвати постају атрактивна мета за инвеститоре. Када су 1987. берзе доживеле крах овај тип инвестирања је рапидно смањен. Крајем деведесетих је наступио трећи велики талас инвестиција који је доживео нагли пад 2001. године услед изневерених очекивања од dot.com ере. У првој деценији новог миленијума опоравак и нагли раст инвестиционих активности доживљава ударац 2008. године са почетком глобалне економске кризе.

Инвестиције корпоративног капитала се могу разврстати према: а) њиховим циљевима, стратегијским или финансијским, и б) степену у коме су оперативни потенцијали (ресурси и процеси) новог посла повезани са постојећим организационим капацитетима (Chesbrough, 2002). Предузећа са стратегијским циљевима инвестирају у екстерне подухвате који могу допринети унапређењу продаје и конкурентске позиције постојећег посла. Супротно, предузећа која имају финансијске мотиве траже подухвате који нуде висок повраћај на инвестицију. Јака повезаност оперативних капацитета омогућава боље искоришћење постојећих организационих потенцијала у остваривању успешног подухвата, док слаба повезаност значи минимално ресурсно или процесно преклапање које резултира делимично или потпуно аутономним подухватом. На бази ових разматрања Чесброу је анализирао четири типа корпоративних инвестиција у екстерне подухвате:

- *Инвестиције покретачи* (стратегијски мотив и јака повезаност оперативних капацитета организације и новог подухвата) – ове инвестиције се третирају као стратегијске и јачају позицију предузећа у домену постојећег производног програма, тржишта или технологије;
- *Комплементарне инвестиције* (стратегијски мотив и слаба повезаност оперативних капацитета организације и новог подухвата) – ове инвестиције јачају главну стратегију стимулисањем тражње за постојећим производима кроз развој ширег домена у оквиру којег предузеће послује;
- *Настајуће инвестиције* (финансијски мотив и јака повезаност оперативних капацитета организације и новог подухвата) – усмерене су на високопрофитабилне нове подухвате чија успешност може бити од стратешког значаја за предузеће;
- *Пасивне инвестиције* (финансијски мотив и слаба повезаност оперативних капацитета организације и новог подухвата) – односе се на активности диверсификације у којима организација делује као инвестициони посредник у интересу својих акционара.

Chesbrough (2002) сматра да су најређе пасивне инвестиције јер су акционари сасвим способни да самостално креирају свој портфолио инвестиција и за то им није потребна организација. Остали типови међутим, подстичу раст у тренутном домену активности или воде у нова пожељна пословна подручја. Краткорочни

изостанак финансијских ефеката не би требало да обесхрабри менаџмент од инвестирања у екстерне корпоративне подухвате који имају потенцијални стратегијски значај.

Многе компаније које су започињале подухвате само зарад финансијских ефеката су доживеле разочарење, нарочито после 2000. год услед превисоких очекивања на бази енормних профитних стопа које су оствариване послењих пет година двадесетог века. Истраживање из 2001. године (*Accenture Study in Fortune 1000*) је открило да 30% предузећа има превасходни финансијски мотив, док се двоструко више компанија упушта у инвестирање у екстерне корпоративне подухвате који имају стратегијски значај (Dickman, Kambil, & Wilson, 2002). Многе организације нису успешне у креирању новог посла, што се делимично могло и очекивати, јер менаџмент познаје постојеће пословне активности, а за нове ће бити потребно време да их савлада и потпуно схвати. Менаџмент осећа неизвесност у погледу тога како нови подухват оперативно повезати са свим стратегијским процесима и циљевима. Задовољство менаџмента компанија успешношћу корпоративних подухвата варира у зависности од мотива њиховог покретања.

1.3 Интерни корпоративни подухвати

Интерни корпоративни подухвати се формирају у организацији, било као део постојеће организационе структуре или у оквиру новоформираних организационих делова, потенцијално чак и као екстерно лоциран полуаутономни ентитет. Иако су интерни корпоративни подухвати лоцирани у оквиру организационих граница, они настају на различите начине, имају разноврсне релације са предузећем, одликује их неједнака иновативност и значајне разлике у погледу њиховог стратегијског значаја. Интерни подухвати могу варирати у погледу четири димензије, од којих значајно зависи њихов даљи развој и перформансе (Westhead et al., 2011, с. 140-141):

1. **Структурна аутономија** – кључно питање гласи *где лоцирати нови подухват у оквиру организације?* Block и McMilan (1993) су истакли да идеално место за нови подухват зависи од потребе за менаџерском пажњом, ресурса, криве учења и неопходности заштите од потенцијалних организационих антагонизама. Подухват може бити потпуно уклопљен у постојеће пословне активности и структуру, или посебно креиран, под директним надзором и контролом топ менаџмента.
2. **Повезаност са постојећим пословним активностима** – у фокусу разматрања је производни програм, тржиште, језгро компетенција и неопходни ресурси. Повезаност може варирати од изразито високе, до потпуне неповезаности са постојећим активностима. Неповезаност води бројним изазовима за акционаре који трагају за најефикаснијим начинима управљања и контроле подухвата у оквиру постојећег система корпоративног управљања.

3. **Степен иновативности** – односи се на степен оригиналности понуде коју подухват може да понуди на тржишту. Он може бити у дијапазону од имитације до радикално иновативне активности. Имитација захтева од организације да се посвети процесу учења, јер се значајне поуке могу извући на бази искуства предузећа пионира. Ипак, они подухвати који су потпуно нови на тржишту наилазе на много значајније изазове везане за учење у поређењу са онима који пословање базирају на процесу имитирања.
4. **Природа подршке** – подухвати се разликују у зависности од степена формалне подршке коју уживају. Формални, тзв. *индуковани* подухвати су подржани од стране менаџмента, од врха ка дну организације, при чему је посебно наглашена лидерска улога топ менаџмента у обликовању интерних предузетничких напора. Неформални, тј. *аутономни* подухвати настају захваљујући индивидуалној иницијативи, без претходне формалне организационе потпоре. Код оваквих подухвата изузетно је значајно да предузетник пронађе ослонац и помоћ у менаџменту организације. Пред менаџере свих нивоа и организационих делова се поставља захтев да корпоративне предузетничке иницијативе буду сврсисходне. Степен њихове спремности да подрже нове идеје зависи од организационе културе и способности учења. Генерално, оба типа подухвата су важна, и они иницирани са врха и они иницирани са дна. Менаџере на вишим нивоима одликују шире компетенције и социјалне мреже које могу олакшати корпоративне предузетничке напоре. Нижи нивои менаџмента имају задатке у чијем извршавању постоји повезаност и међузависност. Зато је потребно да, када дође до неизбежних конфликта између тежње за интерном контролом и неформалних процеса, решење буде нађено тако да не трпи процес иновирања.

Sharma и Chrisman (1999, с. 19) су истакли да су корпоративни подухвати резултат "предузетничких напора који воде креирању новог посла у оквиру постојеће организације." Насупрот њима, неки сматрају (Withers solicitors, 1995) да је корпоративно предузетништво начин да се у организациону динамику "убризгају" предузетничке активности настале независно и екстерно. Rind (1981) је развио спектар стратегија од интерних подухвата под директном контролом организације до инвестиција у куповину акција нових екстерних независних подухвата. Интерни развој иновација има бројне предности, али је спор, скуп и ризичан. Неке од најзначајнијих предности и недостатака су приказани на Слици 14.

Слика 14. Предности и недостаци интерног раста

ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
Инкрементални, уједначени раст Компанија која уједначеним темпом раста континуално прилагођава свој стратегијски приступ променљивом окружењу. Насупрот њој, компанија која нагло удвостучи своју величину кроз мерџер или аквизицију нема ту предност.	Раст је најчешће спор У неким делатностима уједначен раст не омогућава довољно брзо остваривање економије обима и генерисање ресурса. У овим делатностима се зато често спроводе мерџери или аквизиције.
Омогућава максималну контролу Контрола квалитета производа и услуга остаје потпуна. Алијансе и заједнички подухвати подразумевају поделу контроле.	Потреба за развојем нових ресурса Неке стратегије интерног раста, као што је развој новог производа, захтевају такође креирање иновираних ресурса.
Очување организационе културе Предузеће се не суочава са захтевом да укршта организациону културу са партнерским предузећима и самим тим расте под окриљем јединствене неподељене културе.	Инвестицију у неуспешни интерни подухват је тешко повратити Улагање у нови производ представља ризик и улагање у истраживачко развојне активности које можда неће бити могуће надокнадити.
Јачање интерних предузетничких потенцијала За новим пословним идејама се трага радије изнутра, што јача културу иновација и корпоративно предузетништво.	Обарање профитабилности делатности Неке стратегије раста повећавају понуду у оквиру одређене индустрије, што може довести до презасићења тржишта и обарања профитне маргине.
Промовисањем иновација јача се мотивација запослених Подстицање духа креативности представља снажан мотивациони механизам и омогућава развој инвентивности.	

Извор: Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New York, с. 332.

Класификација корпоративних подухвата се може извршити не само према томе да ли су они настали у оквиру организације или ван ње, већ и да ли је у њиховом креирању постојао неки вид инвестиционог посредовања (Miles & Covin, 2002). Другим речима, о креирању корпоративних подухвата се може говорити нпр. када велико предузеће инвестира у мало или када улаже у инвестициони фонд који представља посредника између организације и подухвата у који се улаже. Постојање инвестиционих посредника зависи од:

1. Степена посвећености организације предузетничкој иницијативи;
2. Преферираног нивоа контроле над предузетничким подухватом;
3. Способности да се прихвати и управља ризиком;
4. Пожељног нивоа тржишне диверсификације.

Инвестициони посредници додају вредност корпоративним подухватима кроз:

- (a) Повлачење капитала из различитих извора, чиме се спроводи диверсификација ризика;
- (b) Минимизирање трошкова спровођења *due diligence* за организацију;
- (c) Подвргавање подухвата објективној, тржишној процени.

Директно креирање подухвата подразумева иновирање кроз директно инвестирање предузећа у нове подухвате, који могу имати облик филијале, подружнице, *spin-off* организационог дела или потпуно независног ентитета. *Индиректно креирање подухвата* се односи на инвестиције предузећа у интерни

или екстерни фонд смелог капитала, чији менаџмент затим доноси одлуке о даљим инвестицијама. Оба ова модалитета могу бити у пракси примењена паралелно јер су комплементарни и имају компатибилне циљеве. На Слици 15. приказана је типологија корпоративних подухвата у зависности од тога да ли су предузетнички напори фокусирани интерно или екстерно, као и да ли у њиховој имплементацији постоје инвестициони посредници или не.

Слика 15. Типологија корпоративних подухвата

		Присуство институционалних посредника	
		Директне инвестиције у подухвате кроз интерне операције или стратегијско буџетирање	Индиректне инвестиције у подухвате уз помоћ финансијских посредника
Фокус предузетништва	Интерни	Директни интерни подухвати	Индиректни интерни подухвати
	Екстерни	Директни екстерни подухвати	Индиректни екстерни подухвати

Извор: Miles, M.P. & Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40, с. 24.

- (а) *Директни интерни корпоративни подухвати* – најједноставнији и у литератури највише проучаван облик корпоративних подухвата. Запослени са новим идејама се охрабрују да своје идеје развијају и комерцијално уобличи у оквиру постојеће организационе структуре, користећи ресурсе који им стоје на располагању (Miles & Covin, 2002). Основне предности овог типа корпоративних подухвата огледају се у развоју организационих капацитета и ресурса као што је опипљиво знање, али и у прихватању аутономног предузетничког понашања као пожељног и усаглашеног са жељеном културом промена и развоја људских ресурса. Ипак, постоје и неки недостаци овог типа подухвата. Прво, ово је најскупљи начин оснивања подухвата. Друго, корпоративни предузетници који осете да нису довољно вредновани и подржани могу напустити организацију и основати конкурентско предузеће. Треће, интерни подухвати могу лако проузроковати интерне конфликте како између, тако и унутар организационих јединица, посебно око питања алокације ресурса. Четврто, непрекидно је присутан страх од неуспеха, што за последицу може имати неспремност да се преузме ризик креирања подухвата. Према једном истраживању (Biggadike, 1979) потребно је чак 10-12 година да принос на инвестицију у нови подухват достигне ниво зрелог посла. Ипак, у случају неуспеха присутан је синдром "падања унапред", јер долази до учења нових лекција, ширења базе знања и бољег разумевања језгра компетентности.
- (б) *Индиректни интерни корпоративни подухвати* – организација инвестира у инвестициони фонд смелог капитала који је дизајниран са циљем да запослене охрабри да развијају интерне подухвате. Фонд је углавном креиран и функционише под руководством самих запослених. Основна разлика у односу на директне интерне подухвате је у начину финансирања и обезбеђења подршке. За разлику од директних интерних подухвата код индиректних постоји независни механизам посредовања који евалуира квалитет корпоративних предузетничких идеја. Компаније као што су 3М и Р&G имају посебне фондове намењене подршци радикалним иновацијама. Овај модел креирања подухвата има предности које се огледају у охрабривању

предузетничких иницијатива на нижим организационим нивоима и повећава брзину оснивања нових корпоративних подухвата. Потенцијални ризици су слични као и код директних интерних подухвата: могући су значајни финансијски губици, може доћи до конфликта између нових и постојећих послова, а у случају постојања екстерног партнера инвеститора профит се дели, што такође може проузроковати незадовољство. Овај тип корпоративних подухвата има велику предност која произилази из чињенице да доприноси рационалној алокацији ресурса, захваљујући прилично независној и непристрасној оцени потенцијала нових предузетничких идеја.

- (c) *Директни екстерни корпоративни подухвати* – настају када организација спроводи аквизицију или куповину акција екстерног предузетничког подухвата основаног од стране трећег лица. Могуће је инвестирати капитал, спровести трансфер иновативне технологије, ресурса, знања, па чак и предузетничког менаџмента између ентитета. Овај тип корпоративних подухвата обухвата и заједничка улагања, односно стратегијска партнерства великог предузећа са малим, предузетнички оријентисаним подухватима, који тако добијају приступ тржиштима и изворима финансирања. Потенцијалне предности за веће предузеће које улази у овакво партнерство су вишеструке. Прво, добија приступ новим тржиштима, иновативним технологијама и другим облицима знања. Друго, јача репутацију, посебно ако послује у традиционалним индустријским гранама, чиме демонстрира посвећеност новим достигнућима. Треће, значајне су стратегијске користи и повећава се флексибилност предузећа. Четврто, расте потенцијал остварења позитивних финансијских ефеката. Пето, бољи увид и приступ потенцијалним кандидатима за аквизицију. Шесто, у неким правним системима постоји могућност остваривања пореских олакшица.
- (d) *Индиректни екстерни корпоративни подухвати* – организација инвестира у фонд смелог капитала који улаже у екстерне подухвате у специфичним индустријама или технолошким секторима. Постоје два начина креирања овог типа подухвата. Први подразумева да је инвестициони фонд екстерни, дакле независно правно лице ван организације, којим управљају спољни експерти. У овој ситуацији организација је само један од инвеститора које фонд окупља, и обично има стратегијске или финансијске мотиве за улагање. Други начин подразумева да се инвестициони фонд може налазити у самој организацији, под управом запослених. Организацијама које не желе да се самопостално упуштају у ризичну активност оснивања подухвата на располагању стоје и друге могућности заједничког инвестирања, ангажовање екстерног фонда да управља интерним инвестиционим фондом, или креирање конзорцијума инвеститора. Оно што је свим поменутих модалитетима заједничко је да се инвестира у екстерни подухват који има значајан финансијски или стратегијски потенцијал. Циљ може бити проширење постојећих и креирање нових тржишта за нове производе или технологије. Предност овог начина креирања нових подухвата леже у томе што редуцира интерне трошкове *due diligence* процедуре, јер се они деле између инвеститора. Организација стиче нова знања о тржиштима, настајућим технологијама или потенцијалним кандидатима за аквизицију, иако инвестирање у индиректне екстерне подухвате по правилу не подразумева директан трансфер технологије, знања, репутације, бренда или интелектуалне

својине, тако да они нису изложени ризику. Финансијски ефекти успешног инвестирања у екстерне подухвате могу бити екстремно високи, али је ризик њиховог остваривања основни недостатак. Осим тога, не долази до промене организационе културе, а прети и тзв. постаквиизициони пад перформанси.

Једно од најважнијих питања са којима се суочава менаџмент је како одредити које су форме корпоративних подухвата најадекватније за остваривање специфичних циљева. Менаџмент организација се опредељује да започне корпоративне предузетничке подухвате ради остварења организационог развоја и промене културе, стратегијских користи и финансијских ефеката. Организације имају различите циљеве, којима одговарају различите форме корпоративних подухвата (Табела 9). Генерално, менаџмент који преферира већу контролу, даће предност директним подухватима.

Табела 9. Потенцијалне форме корпоративних подухвата у различитим организационим контекстима

Карактеристике менаџмента	Циљеве корпоративних подухвата		
	Организациони развој и култура промена	Стратегијске користи/развој реалних опција	Брзи финансијски ефекти
Потреба за контролом над подухватом Висока Ниска	Д/И И/И	Д/И, Д/Е И/И, И/Е	Д/Е И/Е
Спремност алоцирања ресурса за нови подухват Висока Ниска	Д/И, И/И И/И	Д/И, Д/Е, И/И, И/Е И/И, И/Е	Д/Е, И/Е И/Е
Склоност ризику Висока Ниска	Д/И, И/И Ниједан	Д/И, Д/Е, И/И, И/Е И/И, И/Е	Д/Е, И/Е И/Е

Напомена: Директни/интерни подухвати (Д/И); Индиректни/интерни подухвати (И/И); Директни/екстерни подухвати (Д/Е); Индиректни/екстерни подухвати (И/Е);

Извор: Miles, M.P. & Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40., с. 34.

Корпоративни подухвати за предузећа представљају начин за изградњу иновативних и предузетничких способности. Менаџмент схвата да је непрекидно иновирање неопходност, у супротном ће дугорочна конкурентска предност бити угрожена. Креирање подухвата је један од механизма помоћу којих предузећа постаје отвореније и компетентније за извођење промена. Зато су за предузећа која теже организационом развоју и промени културе најадекватнији интерни подухвати. Јак покретач представља тежња да се креира додатна вредност на бази постојећих организационих компетенција или да се спроведе стратегијско репозиционирање. Предузећа која креирају нове подухвате из стратегијских разлога често комбинују интерни и екстерни приступ. Дугорочно, стратегијски интереси ће бити најбоље задовољени уколико се не ослањају искључиво на интерни развој нових послова. Интерни и екстерни подухвати могу бити потпуно комплементарни, нарочито у подручјима од потенцијалног стратегијског значаја за корпорацију у будућности, које она тренутно не може успешно и брзо да експлоатише.

У пракси, корпоративни подухвати се могу развијати на један или комбинацијом више наведених модалитета. Укупна предузетничка активност предузећа представља збир свих активности изведених кроз интерне и екстерне корпоративне подухвате. У наставку разматрања у оквиру овог поглавља биће детаљније анализирани корпоративни подухвати који настају на бази бољег искоришћења расположивог знања, рекомбиновања и ширења постојећег знања, као и стицања и усвајања новог знања.

2. Корпоративни *spin-off* подухвати

Spin-off подухвати настају као изданак пословања етаблираних предузећа, тако што их оснивају углавном бивши запослени, експлоатишући знање и компетенције стечене кроз претходно искуство и рад у организацији. Често се користи метафора детета које се осамостаљује и одваја од родитеља, али и даље остаје под његовим окриљем. То су дакле екстерни корпоративни подухвати, који могу имати делимичну или потпуну аутономију у односу на матично предузеће. Поставља се питање зашто појединац напушта стабилан посао у организацији да би започео нови подухват, односно шта је то што га покреће? Разлози се разликују, али оно што је најзначајнији подстицај је фрустрација постојећим стањем и перцепција да се већи финансијски ефекат може остварити оснивањем новог подухвата. Осим тога, стратегијска оријентација организације може бити да се фокусира на језгро компетенција, тако да и такав приступ може бити сигнал запосленом о томе колике су шансе да се имплементира његова иновативна идеја. Менаџмент некада може бити неспреман да подржи интерну, али вољан да пружи подршку екстерној имплементацији подухвата.

2.1 Типови *spin-off* подухвата

Запослени су захваљујући искуству и вештинама стеченим у организацији у повољнијој позицији да оснују успешан *spin-off*. Појединци са предузетничким предиспозицијама креирањем *spin-off* подухвата самостално развијају производ и креирају тржиште, остварјујући вишу стопу раста и профитабилности него што би било могуће у оквиру организације. Искуство је веома важан фактор у идентификовању и експлоатацији нових пословних шанси. Генерално, много је већа вероватноћа да ће опстати *spin-off* него *start-up* подухват, јер је он основан и заснован на великом знању и капацитетима матичне компаније, која је често спремна да помогне и понуди неопходне ресурсе. *Spin-off* подухват имај јак апсорпциони капацитет, што значи да предузетник може да “препозна вредност нових релевантних информација, да их сагледа и успешно комерцијализује” (Cohen & Levinthal, 1990). Он усваја неке од постојећих организационих рутина и

прилагођава их сопственим потребама. Другим речима, за разлику од *start-up* подухвата, *spin-off* не почиње од нуле, напротив.

У литератури постоје различите класификације *spin-off* подухвата. Tubke (2004) је *spin-off* подухвате разврстао на оне који настају као резултат реструктурирања и предузетничке. Подухвати који настају реструктурирањем су тзв. пасивни или *дефанзивни spin-off* подухвати. За разлику од њих, *предузетнички spin-off* подухвати настају као резултат жеље предузетника да искористи знања и искуства стечена радом у организацији. У литератури се они често називају и спонтани, односно *офанзивни spin-off* подухвати. Moncada, Tubke, Howells и Cabone (1999, с.6) су истакли да “*spin-off* подразумева поделу постојеће организације на два дела, од којих је један углавном велики (постојећа организација), а други мањи (нови подухват)”.

Основна класификација **предузетничких *spin-off*** подухвата обухвата *корпоративне* подухвате, који настају издвајањем из постојеће организације, *институционалне*, који потичу из јавних и приватних инситуција, и *универзитетске*, који настају као изданак активности на високошколским институцијама (Tubke, 2004). Следећа класификација се фокусира на промене у власничкој структури (Lindholm, 1994). *Spin-off дивеститура* се односи на продају дела организације, која се може спровести на три начина. *Sell-off* је ситуација у којој део организације купује друга организација, *buy-out* подразумева преузимање организационог дела које спроводи менаџмент (*management buy-out*), запослени (*employee buy-out*) или треће лице (*leveraged buy-out*). Код *buy-out* транскација, матична компанија задржава мањинско власништво у новом подухвату. *Equity spin-off* настаје када организација креира ново предузеће, чије све акције алоцира сопственим акционарима. Lindholm је као посебан тип идентификовао и тзв. *интерне spin-off* подухвате, који настају када се креира посебна организација у границама већ постојеће.

Одбијање организације да имплементира иновативне идеје може створити интерне конфликте и фрустрацију, што за последицу може имати одлуку једног или више запослених да своје идеје спроводе потпуно самостално и независно од постојеће организационе структуре. Тако настају *предузетнички spin-off* подухвати. Они ретко одржавају формалне везе се матичном организацијом, већ одржавају кооперацију са екстерним стејхолдерима, посебно купцима и добављачима.

Основна разлика између корпоративних и других предузетничких *spin-off* подухвата је у пореклу иницијативе за њихово оснивање (Wierzbicka, 2010). *Корпоративни* настају као резултат одлуке менаџмента да формира нови подухват. Они су често резултат реорганизовања или реструктурирања матичне компаније, али такође могу бити креирани када запослени нису у могућности да реализују своје идеје, па се одлучују да “откупе” неопходну инфраструктуру од постојеће организације”. Тада се спроводи подела организације на матичну компанију и један или више *spin-off* подухвата. *Spin-off* послује независно, а углавном остаје у некој врсти формалне или неформалне везе са матичном компанијом. Уобичајено је да

матична компанија задржи мањинско власништво у подухвату. Формирање новог подухвата може бити перципирано као добар начин да се искористе повољне тржишне прилике и анализирају потенцијал иновативних идеја. Мотивација за креирање подухвата може потицати из спремности организације да развија иновације које су ван језгра компетентности. *Spin-off* може бити алтернативна стратегија надметања у променљивом пословном окружењу, начин да се подигне профитабилност (Zahra, 1991), подстакне стратегијска обнова (Guth&Ginsberg, 1990), промовише иновативност (Baden-Fuller, 1995) и стекне знање (McGrath et al., 1994). Компанија може тежити томе да делу активности које нису виталне омогући да се екстерно развијају. Организација се не одриче дела пословања, већ напротив, жели да нови подухват буде зачетак будућег језгра компетентности.

Једно новије истраживање је показало да корпоративни *spin-off* подухвати, који одржавају индиректне везе са матичном компанијом, остварују ниже перформансе у поређењу са предузетничким *spin-off* подухватима, који су потпуно самостални (Evald, Clarke, & Jensen, 2009). То значи да матична организација може имати негативан утицај на перформансе подухвата. Проблем може бити у изградњи посебног идентитета и преузимању неадекватних пословних шаблона, чиме се креира однос претеране међузависности. Тада подухват има проблем са креирањем нове базе знања. У овој области је потребно уложити додатне истраживачке напоре, тако да закључке наведеног истраживања треба узети са резервом.

2.2 Карактеристике и ефекти *spin-off* подухвата

Иновативне организације, са ширим производним програмом и културом учења представљају амбијент у коме запослени имају инспирацију да стварају и имплементирају идеје. Нови *spin-off* подухвати се углавном оснивају у оквиру индустрије у којој се налази матична компанија, а најуспешнији су они основани у истој делатности. Фактори по којима се они међусобно разликују односе се на тип матичне организације, мотивацију да се започне подухват, трансфер знања, као и на степен међузависности на релацији нови подухват-матична компанија. Што је матична компанија јача и брже расте, већа је вероватноћа да ће и *spin-off* подухват бити успешан, јер се ослања на организационе рутине и процедуре које су доказане. Другим речима, *spin-off* подухват у извесном степену имитира матичну компанију. Организационе процедуре су укоренење у матичној организацији и није их могуће дословно прекопирати, али ипак представљају одличну основу за креирање нових процеса у оквиру подухвата. *Spin-off* подухват карактерише висока флексибилност и приправност на промене у окружењу, тако да за конкуренте може постати већа претња од саме матичне организације.

Нови *spin-off* подухват је углавном лоциран близу матичне организације, ради лакше експлоатације њених ресурса, посебно близине купаца и добављача. Ипак, неки подухвати се тенденциозно лоцирају даље од организације. Ако је циљ

корпоративног предузетника да обезбеди подухвату лидерску позицију на тржишту онда ће тежити да максимално искористи матичну организацију и биће лоциран у њеној близини. Они који желе позицију технолошког лидера ће се пре одлучити да се дислоцирају тамо где могу остварити ниже трошкове или лидерство у трошковима (Berchicci, King, & Tucci, 2008). Слично, могућност размене ресурса и потенцијал трансфера знања на релацији организација-нови подухват зависи од степена њихове комплементарности. Подухвати са вишим степеном аутономије ће бити мање ослоњени на бирократске процедуре матичне организације и флексибилнији у одговору на променљиве услове у окружењу (Parhankangas & Agerius, 2003). Нови подухвати могу реплицирати организациону структуру компаније оснивача, али у пракси они то ретко раде. То се посебно односи на предузетничке подухвате који се потпуно осамостаљују.

Одлука да се креира нови подухват зависи од три групе фактора. Прва се односи на когнитивне предиспозиције предузетника, његово порекло, образовање, вештине и перцепције, друга подразумева спремност менаџмента да подстакне, односно ограничи предузетничке иницијативе, док трећа група фактора обухвата расположивост ресурса и тржишта. Висока сличност са организацијом олакшава *spin-off* подухвату да приступи њеним ресурсима. Ипак, висока повезаност може представљати баријеру за стицање нових компетенција и даљу диверсификацију активности, а самим тим и развој подухвата. *Spin-off* подухват од матичне организације повлачи социјалне, организационе, материјалне и финансијске ресурсе (Greene, Brush, & Hart, 1999). Социјални ресурси обухватају професионалне релације и мреже запослених у матичној организацији. Организациони ресурси су чланови организације, осим корпоративног предузетника, који поседују неопходне информације и знање. Они су на располагању, иако њихова знања често не кореспондирају у потпуности са потребама подухвата. За свеже идеје су потребни нови људи. Материјални ресурси обухватају опрему, а финансијски капитал који организација ставља корпоративном предузетнику на располагање. Повезаност организације и подухвата може бити *тржишна*, када они деле тржиште или дистрибутивне системе, *производна*, када нуде сличне производе или *технолошка*, када користе сличне производне или процесне технологије (Lindholm, 1994). Природа везе између организације и *spin-off* подухвата много говори о потенцијалу и једног и другог.

Чињеница да се *spin-off* подухват ослања на организацију која је успешна има круцијални значај за обезбеђење финансијских ресурса. Они поседују не само квалитетније информације, већ и бољи приступ ресурсима захваљујући предностима репутације. Инвеститори ће радије финасирати *spin-off* који оснива корпоративни предузетник са пређашњим значајним искуством у матичној организацији јер оно доприноси обарању ризика. Приступ информацијама и *goodwill* омогућавају корпоративним предузетницима из успешних организација да се понашају ризичније и имплементирају иновативније идеје. Нови подухват може бити резултат иновације која је покренута у организацији, али је менаџмент испољио резерве и неодлучност према њеној имплементацији, јер би то

подразумевало велики отклон од језгра компетентности. Тако корпоративни предузетник напушта организацију и одлучује се да искористи шансу која му се указала. Могућ је и алтернативни приступ, да нови подухват буде фокусиран ка инкременталном развоју, улазећи у производна или технолошка подручја блиска матичној компанији. Овакав приступ може водити директној конкуренцији са организацијом из које је подухват поникао.

У фокусу интересовања бројних истраживача се налазе *ефекти spin-off* подухвата на пословање матичне компаније (McKendrick, Wade, & Jaffee, 2009). Иницијални негативни ефекти могу се превазићи захваљујући предностима њене репутације коју користи нови подухват. Високо квалитетни подухвати могу допринети подизању угледа и статуса организације, јер представљају инкубатор талентованих предузетника са којима квалитетни нови кадрови желе да раде. Пожељност матичне организације као атрактивног радног места расте, чиме се знатно олакшава процес регрутовања високо квалификованих кадрова, као и шире могућности умрежавања и сарадње. Дакле, подухвати су покретач запошљавања нових људи, покретања нових идеја и осмишљавања нових пословних активности, што доприноси развоју нових капацитета и знања. Промена устаљених шаблона подразумева заборављање старих и учење нових лекција. Организација ојачава способност истраживачког учења. Одвајањем језгра компетентности од новог подухвата је начин истраживања нових могућности без опасности за језгро компетентности организације. Матична компанија је фокусирана на постојеће могућности у оквиру пословања, док се нови подухват креира да би се искористиле нове шансе. Очекује се да ће организациони део који постаје *spin-off* подухват имати боље перформансе него да је остао део организације. Напуштање организације подухвату омогућава слободу у дефинисању стратегије, развоју иновација, и прилагођавању организационе структуре потребама технологије и тржишта.

Креирање *spin-off* подухвата често наилази на отпор матичне организације, због потенцијалних проблема који могу настати. Креирање *spin-off* подухвата генерално подразумева губљење људских ресурса. Верује се да је главни негативни ефекат мобилност квалитетних кадрова, као и могуће угрожавање постојећег раста компаније. Пословне рутине и перформансе матичне компаније озбиљно трпе губљењем кључних људи, јер долази до привремене дезорганизације. Што је значајнија позиција корпоративног предузетника била у организацији, већа је вероватноћа да ће пословне активности бити угрожене његовим одласком. Ово је краткорочни утицај који се временом превазилази захваљујући организационом реструктурирању и прекомбиновању ресурса и капацитета. Они преносе уходане пословне рутине из матичне организације и драгоцене неопипљиво знање, што доприноси креирању сличности, али и повећању конкуренције. Организација може изгубити и друге значајне ресурсе, што дугорочно може угрозити њену конкурентску способност. То је потенцијални додатни негативни ефекат и претња за матичну организацију. Специфично знање које је предмет трансфера може помоћи успеху *spin-off* подухвата, али и угрозити организацију. Што је већа

сличност са подухватом, већа је претња и вероватноћа пропасти матичне организације.

Чињеница да конкуренти подстичу оснивање нових подухвата кроз трансфер технологије, знања и вештина, са циљем креирања нових тржишта, онемогућава менаџменту организације пасиван приступ. Нема чврстих доказа у прилог тези да са настанком новог подухвата иновативност организације опада. Напротив, сматра се да у дугом року, *spin-off* подухвати помажу организацији да се усклади са окружењем и тргне из пословне инерције. Дакле, иако иницијално могу угрозити пословање организације, *spin-off* подухвати јој дугорочно помажу. Током времена граде се нове компетенције, активности и капацитети, чиме се компанија усклађује са новим условима и смањује се вероватноћа њене пропасти.

Оснивање новог подухвата значајно доприноси расту и виталности читаве економије, јер они теже да надмаше не само матичну компанију, већ и друге нове конкуренте. Они представљају значајан извор иновација и достижу успех усклађивањем технологије са тржишним потребама. За радну снагу, они су извор нових могућности у развоју каријере. Истовремено доносе свеже идеје и дух у индустрију који постају нови извор компетентности.

2.3 Високотехнолошки универзитетски *spin-off* подухвати

Компаније се суочавају са потребом да континуирано подстичу предузетничко понашање запослених и иновативност. Универзитети, са друге стране, често наилазе на баријеру у покушавају да нова знања, технологије и резултате научно-истраживачких активности комерцијализују на тржишту. Истраживања која се спроводе на универзитетима генеришу ефекат тзв. *преливања знања* ка предузећима у окружењу. Из тог разлога је потребно детаљније размотрити улогу универзитета у подстицању предузетничких напора и генерално, развоју предузетништва. За разлику од предузетничких и корпоративних *spin-off* подухвата, који по дефиницији настају под окриљем организације, универзитетски *spin-off* подухвати чешће настају као резултат научно-истраживачких активности, што никако не умањује њихов потенцијал да значајно допринесу развоју иновативних потенцијала предузећа са којима остварују пословну сарадњу, напротив.

Обе стране, и предузеће и универзитет, имају нешто што нуде као своју предност и нешто што им недостаје. Одговор на изазове лежи у креирању *spin-off* подухвата у оквиру којих се остварује сарадња на релацији *предузеће – предузетник – универзитет*. Предузетник је тај који повезује обе стране, било да се ради о запосленом у предузећу који тражи помоћ и подршку са универзитета за реализацију свог пословног подухвата, или о неком из академских кругова ко поседује неопходно стручно знање, најчешће у области високих технологија, али се предузећу обраћа јер му недостају ресурси и пословно искуство за комерцијализацију идеје. Овакви подухвати не само да значајно подижу

предузетничке потенцијале предузећа, већ и дају значајан допринос развоју и подизању квалитета универзитета. Универзитетски *spin-off* подухвати су изразито хетерогени, многи од њих своје постојање дугују инвестицијама које потичу из предузећа, а по структури улагања често имају форму заједничког подухвата. Без обзира на тип подухвата, предузеће које се одлучи да подржи универзитетски *spin-off* подухват, макар и као мањински власник, може рачунати да ће се таква инвестиција значајно одрази на подизање иновативности и јачање предузетничких капацитета.

Улога нових високотехнолошких подухвата у развоју предузетништва и расту савремених економија постаје све значајнија. Постоје значајни концептуални и методолошки проблеми у дефинисању *високе технологије* и високотехнолошких подухвата. Често се технолошке иновације изједначавају са појмом високе технологије. Butchart (1987) је, у покушају да одговори на питање које делатности могу бити посматране као технолошки иновативне, извршио класификацију технолошких сектора на бази процеса. Његов став је да су високе технологије оне у којима се надпросечни напори улажу у ИР, а у структури запослених имају већи број научника, инжењера и других експерата техничких струка. Успех високотехнолошких подухвата креираних око два америчка универзитета *Stanford* и *Massachusetts Institute of Technology* инспирисао је развој тзв. *технолошких паркова* широм света.

Технолошки паркови стимулишу трансфер технологије између универзитета и предузећа. Предузетницима се пружа могућност располагања специјализованим услугама: пословним простором, заједничким ресурсима и пословним услугама, веза са универзитетом и истраживачким центрима, као и могућност сарадње са другим члановима парка. Постојање технолошког парка значајно олакшава потенцијалним предузетницима избор локације новог подухвата. Фактори који пресудно утичу су трошкови транспорта, стручна радна снага, расположиви простор, финансијски подстицаји, погодност локације, обезбеђење комплементарних услуга којима се превазилазе недостаци као што су недовољне пословне вештине и знања. Уласком у услове оваквог, заштићеног окружења, предузетници смањују ризик започињања подухвата.

Универзитети стимулишу локалне иновативне потенцијале привлачећи у кластере предузетнички оријентисана предузећа која показују спремност да улажу у ИР. Овакве иницијативе олакшавају трансфер технологије и комерцијализацију знања кроз лиценцирање и формирање нових високотехнолошких подухвата од стране предузетника из редова академске заједнице. Влада у сарадњи са локалним самоуправама, универзитетима и финансијским институцијама тежи да повећа број нових подухвата кроз разноврсне мере подршке, као и уклањање потенцијалних баријера (информационих, пословних, финансијских, власничких итд.).

Академско предузетништво све више добија на популарности у последње време. Чланови академске заједнице по природи занимања поседују предузетнички дух и изражене предузетничке склоности, које се огледају у идејама за нове

истраживачке пројекте и тражењу начина да се они финансирају и имплементирају. Они трагају за предузећима која су спремна да преузму ризик, ангажују ресурсе и имплементирају резултате нових научних достигнућа, чиме у релативно кратком року могу радикално подићи своје предузетничке потенцијале. Лиценцирање иновација, кроз наплаћивање ројалитета за њено коришћење је традиционални начин комерцијализације академског истраживања. Истраживачи могу бити и консултанти, пријављивати патенте или поседовати права интелектуалне својине. Данас се значајна пажња посвећује брзорастућим подухватима које су основали предузетници из редова академске заједнице, који су настали као *spin-off* подухвати са универзитета или научно-истраживачких центара. Оваква тенденција настаје као последица опадања финансијске подршке универзитетима из националних буџета и све веће јавне дебате о улози универзитета у друштву. Долази до значајних промена у легислативи које омогућавају промене у погледу власништва и експлоатације права интелектуалне својине креиране на универзитетима.

Универзитети теже да подстакну креирање *spin-off* подухвата међу члановима академске заједнице, у којима све стране, универзитет, предузетник и потенцијални улагач, било да се ради о предузећу или институционалном инвеститору, имају учешће у власништву, у уверењу да ће тако креирани нови подухвати донети значајан профит и капитални добитак када се продају. Ипак, могућност склапања оваквих аранжмана диктира легислатива. Када постоји законски оквир, универзитет може поседовати власничко учешће у *spin-off* подухвату, у замену за уступљено право коришћења патента. Овакве подухвате је најлакше препознати. Ипак, значајан број веза подухвата и универзитета није заснован на коришћењу формалног, кодификованог знања као што су патенти и не подразумева да је универзитет један од власника. Највећи број подухвата које оснивају предузетници из академске заједнице је заснован на њиховом интелектуалном власништву и знању. На неки начин, они су свој подухват креирали годинама. Могућност коришћења знања које су стекли зарад личног профита зависи од више фактора: законодавства, специфичности земље (у неким земљама резултати истраживања припадају истраживачу, а не универзитету) и универзитетске политике. Потенцијалном предузетнику из академске заједнице на располагању стоје две могућности: да напусти универзитет и самостално креира нови посао или да паралелно ради на универзитету, а подухватом управља сам или уз помоћ кадрова предузећа са којим има успостављену сарадњу. Постоје недоумице око потенцијалне ефикасности предузетника из академских кругова као менаџера, имајући у виду да су они године провели радећи посао у коме комерцијални успех није био приоритет.

Иако су универзитетски *spin-off* подухвати механизам помоћу којег значајни капитални добици могу бити остварени, како за универзитет, тако и за потенцијалног предузетника, ипак треба имати на уму да су они веома хетерогени. Могуће је разликовати три типа универзитетских *spin-off* подухвата у зависности од природе везе са високошколском институцијом, базе ресурса и типа пословног модела: подухвати *подржани смелим капиталом*, подухвати *трагачи* и подухвати

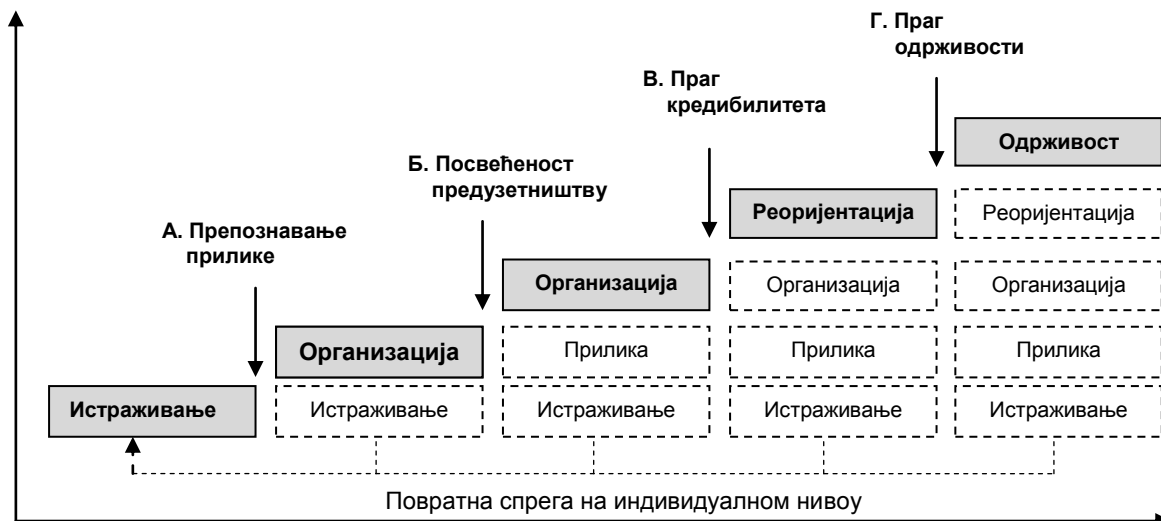
животног стила. Око половине свих подухвата су у категорији трагача, нешто мање, око 40% су подухвати *животног стила*, док је мање од 10% покренуто инвестицијом смелог капитала. То значи да у пракси технологија на којој је заснован подухват није радикално нова, нити подухват има потенцијал наглог раста или креирања новог тржишта. То су подухвати трагачи, базирани на патентом заштићеном прототипу или бета верзији производа. Предузетници углавном имају склопљен уговор о сарадњи са универзитетом у области истраживања или консалтинга, и покушавају да идентификују производ који ће бити довољно комерцијалан. Подухвати *животног стила* обично настају као мали, без јасне идеје о томе колики им је заправо потенцијал раста. Зато на универзитетима не постоји изражена спремност да се овим подухватима пружи подршка, посебно када њихово оснивање не подразумева трансфер технологије. Ови подухвати нису претерано захтевни у погледу људских, финансијских и технолошких ресурса, али повећавају видљивост универзитета, регионално посматрано. Овај тип подухвата чини срж онога што је данас широко прихваћен концепт *предузетничког универзитета*. Из перспективе законодаваца, најинтересантнији су подухвати *подржани смелим капиталом*, јер се верује да могу креирати производе намењене великим и новим тржиштима. Уколико се покажу као успешни, нови подухвати могу остварити значајни капитални добитак кроз излазак на берзу или продајом некој реномираној мултинационалној компанији. Захтевају велике почетне инвестиције у раној фази развоја технологије, која треба да доведе до производа који ће генерисати значајне приходе. Ови подухвати не само да се суочавају са изазовом обезбеђивања неопходних финансијских средстава, већ и привлачења кредибилних истраживача који су претходно на универзитету радили на дотичној новој технологији. Универзитети углавном имају само малобројне групе водећих истраживача, тако да је њихов капацитет креирања оваквих подухвата ограничен. Развој универзитетских *spin-off* подухвата представља итеративни процес који се одвија кроз неколико фаза. Прагови, односно прелази у нове фазе развоја (Слика 16) су:

- **Препознавање прилике** – у овој фази предузетник синтетизује научна знања са разумевањем захтева тржишта на које се фокусира. Постоји потреба за успостављањем контаката са пословним експертима ван универзитета.
- **Предузетничка посвећеност** – потребно је пронаћи адекватну подршку на универзитету за нови подухват. Ово се може испоставити као главни проблем, уколико са универзитета недостају ресурси, мрежа подршке или одговарајући подстицаји и политике.
- **Кређибилитет** – нови подухват је мали и нов, што му представља терет. Нема историјских података о приходима, а ресурси су често неопипљиви. Ово су значајне баријере за привлачење купаца и инвеститора. Универзитети треба да развију политике подстицања тзв. сурогат предузетништва. То су предузетници који се прикључују оснивачу подухвата, који немају академско искуство, већ долазе из предуећа, поседују комерцијално знање, дакле познају тржише, имају мрежу контаката и помажу у превазилажењу препрека. Дислоцирање подухвата

у комерцијални пословни простор, ван универзитета, сигнализира потенцијалним купцима комерцијалну оријентацију.

- **Одрживи приноси** – подухват мора развити способност да отклони недостатке из ранијих фаза и претвори их у снаге, капацитете и социјални капитал.

Слика 16. Фазе развоја универзитетских *spin-off* подухвата



Извор: Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Pearson Education Limited, Essex, England. c.103.

Упркос напорима да се подрже и ојачају универзитетски предузетнички подухвати, и даље већина њих остане мала, а само ретки остваре значајнији раст. Избор адекватне стратегије комерцијализације је условљен доступношћу и специфичношћу ресурса које захтева њихова имплементација, односно заинтересованост предузећа да сарађују. Стратегије фокусиране на тржшне аспекте захтевају кадрове са специфичним знањима у области маркетинга. Предузетник може тежити развоју релација са реномираним пословним партнером, али треба бити опрезан. Технологија којом располаже подухват, предузећу може бити само споредни део портфолија, што некада доводи до асиметрије у релацијама, на штету подухвата.

У данашње време све је израженија потреба да универзитети кадрове подстакну да уђу у предузетничке воде, те да систем унапређења и вредновања достигнућа заснују на новом схватању академских резултата. Важно је кроз систем компензација наградити запослене који се ангажују у комерцијализацији универзитетских научно-истраживачких резултата. Будућа истраживања имају задатак да боље осветле баријере које стоје на путу комерцијализације научних сазнања, као и да понуде одговор на питање како их превазићи. Са друге стране, предузећа која у непосредном окружењу имају универзитете и друге истраживачке институције, треба озбиљно да размотре могућност успостављања сарадње, јер је знање један од најзначајнијих ресурса, са потенцијалом да постане кључни извор конкурентске предности.

3. Имплементација предузетничких активности кроз стратегијско предузетништво

Организације које су способне да уоче пословне шансе, али не и да их искористе, не реализују свој пуни потенцијал креирања вредности и тако својим нечињењем наносе штету стејкхолдерима. Такође, организације које тренутно имају конкурентску предност, али не уочавају нове прилике на тржишту, не само да не стварају нову вредност, већ излажу стејкхолдере ризику од губитка постојеће. Дакле, нова вредност се креира само када се истовремено комбинује ефективно трагање за новим шансама и за изворима конкурентске предности.

Предузетништво и стратегијски менаџмент су комплементарне дисциплине усмерене на раст и креирање вредности. Фокус стратегијског менаџмента је у креирању одрживе конкурентске предности као детерминанте способности да се креира нова вредност, док суштина предузетништва лежи у иновирању производа и процеса као основе за креирање нове вредности (Ireland et al., 2003). Стратегијски менаџмент анализира утицај фактора стратегије и окружења на перформансе организације и одржавање конкурентске предности. То је способност да се осмисле нови начини комбиновања ресурса како би се креирали нови извори вредности. У суштини стратегијског менаџмента лежи концепт стратегије, која, између осталог, има улогу да креира осећај заједништва и конзистентност активности у целој организацији. Још је М. Porter (1996) истакао да стратегија подразумева спровођење активности различитих од конкурената или сличних, али на другачији начин. За разлику од стратегијског менаџмента, предузетништво је усмерено на креирање вредности кроз остварење конкурентске предности на бази иновација производа, процеса или тржишта, као и на процес креирања подухвата у организацији или ван ње (Kuratko & Audretsch, 2009).

Интегрисањем стратегијског менаџмента и предузетништва настао је концепт **стратегијског предузетништва**, који се односи на *иницирање предузетничких активности са стратегијском перспективом*. Оно обухвата шири дијапазон предузетничких иницијатива које могу, али не морају резултирати креирањем новог пословног подухвата. Све форме стратегијског предузетништва подразумевају доследно иницирање и имплементацију организационих иновација са циљем да се оствари конкурентска предност. Иновације се могу односити на промене стратегије, производа, тржишта, организационе структуре, процеса, капацитета или пословног модела, којима се организација диференцира од конкуренције.

Кључна питања код имплементације стратегијског предузетништва су (Kuratko & Audretsch, 2009):

- *Колики је степен у коме се организација трансформише у односу на начин пословања и конкурентску позицију у претходном периоду (колико се трансформишу производи, тржишта, интерни процеси итд.)?*
- *Колики је степен у коме се организација трансформише у односу на конкуренцију или успостављене индустријске стандарде?*

3.1 Организационе форме стратегијског предузетништва

Не само да неке компаније константно демонстрирају висок ниво иновативности, већ постоје одређене делатности, нарочито оне засноване на сезонским трендовима и високим технологијама, које их на такво понашање додатно приморавају. Дакле, иновативност сама по себи није основа за диференцирање компаније, већ њени крајњи резултати, оличени у производима и иновираним пословним процесима. Стратегијско предузетништво може имати неколико форми (Morris et al., 2008, сс. 88-93) и то су: *стратегијска обнова, одржива регенерација, редефинисање пословног домена, организационо ојачавање и реструктурирање пословног модела.*

Стратегијска обнова је форма корпоративних предузетничких напора којима организација настоји да радикално промени своју тржишну позицију и начин конкурентске борбе. Ова синтагма, коју су први искористили Guth и Ginsberg (1990, с. 5), односи се на *“трансформацију организације кроз поновно успостављање темељних идеја и вредности на којима је изграђена”*. Они нису стратегијску обнову директно везивали за организациону стратегију, већ су је третирали шире. У савременој литератури стратегијска обнова неизоставно имплицира имплементацију нове пословне стратегије, и то не било какве, већ оне која доноси значајну промену у пословању у односу на претходну праксу (Covin & Miles, 1999). Код стратегијске обнове фокус предузетничке иницијативе је на значајној промени корпоративне стратегије као основног медијатора у интеракцији организације са окружењем. Корпоративна стратегија се посматра истовремено као покретач нове енергије у организацији, али и као средство за обезбеђење дугорочне конкурентске позиције. Ипак, то не значи да сва предузећа која редефинишу стратегију спроводе стратегијску обнову. Фундаментална одредница стратегијске обнове лежи у суштинском репозиционирању у оквиру конкурентске арене. Организације чије је пословање засновано на јединственом сету вредности који одступају од уходаних индустријских шаблона могу се сматрати предузетничким организацијама које примењују стратегијску обнову (Kuratko & Audretsch, 2009). Оне дефинишу нова правила игре, усмерена на унапређење конкурентске позиције. Стратегијска обнова се често у литератури назива и стратегијска иновација или иновација вредности. Процес иницирања и спровођења промена у организацији мора бити подржан адекватним типом организационе културе у коју је, као једна од кључних

вредности, инкорпорирана склоност променама (Шапић, Ерић, & Стојановић Алексић, 2009).

Компаније које се суочавају са великим тешкоћама и потребом да спроведу заокрет некада усвајају нове производне или процесне технологије захваљујући којима могу да редефинишу начин на који конкуришу на тржишту. Компанија *IBM* је средином 60-их представила "систем 360" који је подразумевао не само нову линију производа, већ комплетно нову стратегију засновану на технолошкој компатибилности. Најбољи пример је компанија *Harley-Davidson* која је традиционални имиџ америчког произвођача мотора класичних линија кроз инвестиције у ИР и тржишну оријентацију успела да се репозиционира и диференцира на основама супериорног квалитета, изванредне услуге и способности да одговори на јединствене жеље клијената. Погрешно би било претпоставити да само компаније које се налазе у проблемима могу имати користи од стратегијске обнове. Индустијски лидери је често спроводе у тежњи да одрже и ојачају конкурентску позицију, иако су они углавном резистентни када треба да модификују или напусте опробане рецепте, који су их и довели у лидерску позицију, тако да код њих стратегијска обнова није најпопуларнија.

Одржива регенерација подразумева систематско и континуирано лансирање нових производа или уласке на нова тржишта. Организација није задовољна постојећим стањем, има флексибилну структуру, предузетничку културу и процесе отворене за иновирање, спремна је да континуирано учи и креира изазове конкурентима (Covin & Miles, 1999). Иновативни потенцијал представља суштину језгра компетентности, које мора бити заштићено, развијано и усаглашено са корпоративном стратегијом, усмереном на развој производа/услуга. Ова форма стратегијског предузетништва подразумева константно трагање за шансама, које углавном резултира инкременталним иновацијама, а само је понекад крајњи исход настанак новог пословног подухвата. Одржива регенерација је најпогоднија за очување или унапређивање конкурентске позиције у условима променљивих технолошких стандарда, кратког животног циклуса производа и изражене тржишне сегментације. Ово је најчешћи облик стратегијског предузетништва, а организације које је спроводе имају репутацију веома иновативних. За разлику од осталих форми стратегијског предузетништва, одржива регенерација подразумева систематско иновирање које је инкорпорирано у свакодневно пословање, никако спорадичне предузетничке активности *ad hoc* карактера.

Предузетничке организације теже да капитализују латентне или недовољно искоришћене тржишне шансе кроз иновације. Постоје организације које уче, прихватају промене и свесно провоцирају конкуренте у борби за што бољу тржишну позицију. Оне систематски селектирају зрелије производе из свог производног програма и покушавају да их унапреде помоћу техника управљања животним циклусем производа. Одржива регенерација није једноставно развој новог производа или повезана диверсификација. Проактивно деловање са циљем да се ојача конкурентска позиција је резултат свесне одлуке да се систематски и стратегијски шири посао са крајњим циљем обезбеђења дугорочне конкурентске

предности (Westhead et al., 2011, сс. 141-145). Компаније као што су *Motorola*, *Mitsubishi* и *3M* имају репутацију веома иновативних. Иако су широко диверсификоване у различитим пословним сегментима, оне деле заједничке атрибуте предузетничке културе, флексибилну структуру, изузетан капацитет ефикасног одлучивања и незадовољство тренутним статусом (Covin & Miles, 1999). Оне непрекидно теже већем тржишном учешћу, а своје иновативне потенцијале штите и надграђују.

Рedefинисање пословног домена односи се на проактивно креирање новог пословног подручја, било да се ради о производу или тржишту, које остали конкуренти нису још увек почели да експлоатишу или нису чак ни препознали. Организација улази у подручје пословања на коме нема конкуренције и које представља непознаницу. Нови производ обично припада сегменту у коме су и други слични конкурентски производи, које потрошачи генерално перципирају као супституте, али уочавају дистинктивне предности новог производа и имају специфичне преференције усмерене ка њему. Овакав производ може да доведе до појаве потпуно нове или редефинише границе постојеће индустрије. Менаџмент очекује да ће пионирски подухват пружити основу за одржање конкурентске предности када уђу нови конкуренти. Циљ је да се креира индустријски стандард или основа за бенчмаркинг будућим конкурентима. За разлику од других форми стратегијског предузетништва, редефинисање пословног домена обавезно резултира креирањем нове пословне активности. Нови производи су иновативни из перспективе предузећа, тржишта и индустријске гране. Ова форма стратегијског предузетништва је у литератури позната и као стратегија "*плавог океана*" (Kim & Mauborgne, 2004). Она има две специфичне манифестације (Covin & Miles, 1999):

- 1) *Вурасс стратегија* – позната је и као стратегија *надигравања конкурената*, подразумева редефинисање пословног домена мотивисано тежњом да се смањи осетљивост на непријеталске потезе конкурената. Њен циљ је да се избегне директна конфронтација и да се тежиште конкурентске борбе пренесе на терен на коме ће нови конкуренти морати да следе пионира, и због тога ће заостајати у перформансама. Тако је финансијски гигант *Merrill Lynch* осамдесетих први понудио свобухватни брокерски рачун, чиме је избегао конкуренцију и креирао потпуно ново тржиште. Конкурентима је било потребно више од десет година да сустигну овако креирану предност;
- 2) *Стратегија пионира у области производа/тржишта* – ова стратегија је по природи више опортунистичка, усмерена не на избегавање конкурената, већ на експлоатацију потенцијалних шанси. Фокус на иновације може да редефинише тржиште или производни програм. Бити пионир по дефиницији подразумева редефинисање пословног домена. Крајем осамдесетих јапански *Sony* је представио *walkman* младима који су га прихватили са одушевљењем. Од тада су многи конкуренти улазили на ово тржиште, али је захваљујући акумулираној предности, патентној заштити, каналима дистрибуције и бренду *Sony* остао неприкосновен, све до појаве *iPod Apple*.

Организационо ојачавање представља непрекидно трагање за начинима одржања или унапређења конкурентске позиције кроз модификацију интерних процеса, структуре и/или капацитета. Фокус иновационих напора је усмерен на саму организацију, односно на факторе који детерминишу интерне пословне операције. Циљ је да се иновира организација сама по себи, односно да се унапреди имплементација изабране корпоративне стратегије. Уколико се покаже као успешна, организација ће унапредити конкурентску позицију, а да при томе не мора да мења стратегију, производни програм, ни тржишта. Организационо ојачавање се односи на одржање или унапређење конкурентности кроз бољу имплементацију већ постојеће стратегије. Боља имплементација стратегије се односи на активности којима се изводи реконфигурација ланца вредности или се на други начин мења процес интерне алокације ресурса (Westhead et al., 2011, сс. 141-145). То такође може бити појединачна иновација са далекосежним утицајем на организацију или више мањих иновација које кумулативно доприносе подизању ефикасности у спровођењу стратегије. Иновативне идеје морају бити јединствене и пружати дистинктивну предност организацији, а не резултат имитирања успешних конкурентских потеза. Промовисање иновација подразумева редефинисање кључних аспеката извођења пословних операција, креирање вредности за потрошаче и јачање капацитета организације за спровођење изабране стратегије.

Један од најбољих примера успешне примене овог типа стратегијског предузетништва је компанија *Procter&Gamble*, која је систем управљања залихама и дистрибуцијом радикално унапредила усвајањем бар-код технологије. Ова технологија не само да је самој компанији донела револуционарни искорак у логистици, већ је код купаца креирала стандард према коме су сви остали конкуренти морали да се поравнају. Сличне примере успешних иницијатива имале су и компаније *General Electric* и *Chrysler Corporation*, са циљем да се трансформишу од компаније резистентне на промене ка организаци која учи. У свим наведеним случајевима компанија је представила иновацију која:

- (1) редефинише неки кључни аспект пословних операција;
- (2) креира вредност за купце;
- (3) одржава или унапређује способност предузећа да ефективно имплементира изабрану стратегију (Covin & Miles, 1999).

Реструктурирање пословног модела се односи на спровођење иновација у (ре)дизајнирању пословног модела са циљем да се подигне оперативна ефикасност или организација диференцира у односу на конкуренте. Пословање многих организација није засновано на иновираним пословним моделу, већ мењању постојећег у трагању за изворима конкурентске предности. Пословни модел одговара на кључна питања: (а) ко су купци?; (б) у чему лежи вредност производа/услуге које предузеће нуди?; (в) која је наша доминантна економска логика? Уобичајне форме реструктурирања пословног модела се односе на *outsourcing*, односно ослањање на партнере из екстерног окружења у обављању послова који су били саставни део пословне активности, и, у мањој мери, вертикалну интеграцију.

У Табели 10. компаративно су приказане форме стратегијског предузетништва са аспекта њиховог фокуса, кључних активности на којима су засноване и учесталости понављања.

Табела 10. Форме стратегијског предузетништва

<i>Форма стратегијског предузетништва</i>	<i>Фокус корпоративног предузетништва</i>	<i>Предузетничка активност</i>
Стратегијска обнова	Пословна стратегија	Прилагођавање стратегије
Одржива регенерација	Нови производи или тржишта	Лансирање нових производа или излазак са постојећим производом на ново тржиште
Редефинисање пословног домена	Нова конкурентска арена	Креирање новог или реконфигурација постојећег производа/тржишта
Организационо ојачавање	Организациона структура, процеси и/или интерни капацитети	Покретање значајних, интерно фокусираних иновација усмерених на бољу имплементацију стратегије
Реструктурирање пословног модела	Пословни модел	Креирање новог или редизајн постојећег пословног модела

Извор: Morris, M.H., Kuratko, D. F. & Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-Western, Mason, USA, с. 89.

3.2 Улога стратегијског предузетништва у достизању конкурентске предности

Турбулентност екстерног окружења изазива радикално трансформисање интерних пословних процеса. Постаје све јасније да традиционалне организационе структуре засноване на хијерархији, субординацији и бирократији нису способне да се изборе са изазовима остваривања конкурентске предности. Менаџмент је стога принуђен да трага за новим начинима организовања, стиловима лидерства, мотивисања и механизмима компензације. Иако хаотично и непријатељско, окружење пружа све више шанси иновативним појединцима и организацијама.

Могуће је идентификовати неколико кључних извора конкурентске предности. Још је М. Porter (1985) истакао значај управљања укупним трошковима и диференцирања као основе за стицање конкурентске предности. У новије време посебан акценат се ставља и на брзину реаговања на тржишту. На овим основама стичу конкурентску предност и организације које имплементирају различите форме корпоративног предузетништва.

Вођство у укупним трошковима као база за стицање конкурентске предности се најчешће повезује са организационим ојачавањем, због интерног, организационог фокуса. Унапређења и иновације креиране ради подизања ефикасности доприносе редукацији трошкова. *Диференцирање* је типично код организација које спроводе организациону регенерацију. Изузетна репутација и иновативна побољшања се најчешће у свести потрошача повезују са иновативним компанијама, чиме оне од старта имају одређену предност. Осим тога, иновативне компаније тенденциозно нове производе и услуге представљају користећи већ постојеће, добро познате

брендове, чиме повећавају већ постојећу предност. *Хитро реаговање* се најчешће повезује са редефиницијом пословног домена. Преношење тежишта конкурентске борбе на ново тржиште/производ захтева адекватно реаговање, посебно када конкуренти још нису пристигли. Стратегијска обнова, као форма корпоративног предузетништва није непосредно повезана ни са једним од наведених извора конкурентске предности, већ њихов однос зависи од конкретних околности.

У Табели 11. су сумиране форме корпоративног предузетништва и основе на којима се креира конкурентска предност. **Фокус предузетничке иницијативе** у контексту одрживе регенерације је представљање новог производа или улазак на ново, али постојеће тржиште; код организационог ојачавања то је радикална, интерно фокусирана иновација усмерена на унапређење пословања или бољу имплементацију стратегије; код стратегијске обнове то је трагање за новим стратегијским правцем; код редефиниције пословног домена то је креирање и експлоатација новог, непознатог тржишта/производа (Covin & Miles, 1999).

Табела 11. Основне карактеристике форми стратегијског предузетништва и основа за стицање конкурентске предности

	Фокус корпоративног предузетништва	Фреквенција нових предузетничких иницијатива	Магнитуда негативног утицаја неуспешних иницијатива	Основа стицања конкурентске предности
Стратегијска обнова	Пословна стратегија	Слаба фреквенција	Умерена до висока	Зависи од специфичних околности
Одржива регенерација	Нови производи или нова тржишта	Висока фреквенција	Ниска	Диференцирање
Редефинисање пословног домена	Креирање и експлоатација непознатог тржишта/производа	Ниска фреквенција	Зависи од околности и контекстуалних разматрања	Брзи одговор
Организационо ојачавање	Организација	Средња фреквенција	Ниска до умерена	Вођство у трошковима
Реструктурирање пословног модела	Пословни модел	Ниска фреквенција	Висока	Зависи од специфичних околности

Извор: Адаптирано према Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), c. 57.

У табели је приказана **фреквенција предузетничких активности** у организацији, која има за циљ да прикаже ниво предузетничке интензивности карактеристичан за сваку од различитих форми корпоративног предузетништва. Предузетничка интензивност обухвата све иновативне активности у организацији, а односи се на број предузетничких иницијатива, као и на степен њихове иновативности, проактивности и ризичности. Одрживу регенерацију по дефиницији карактерише висока фреквенција нових производа/тржишта. У већини организација радикалне иновације неће бити тако лако прихваћене, тако да организационо ојачавање одликује средња фреквенција. Промена стратегијског правца кроз стратегијску обнову је још тежа за организацију и ређе се спроводи, те одатле слаба фреквенција нових предузетничких иницијатива. Проналажење начина да се надмаше конкуренти на непознатом пословном подручју или применом новог пословног модела захтева иницијативу на стратегијском нивоу која се дешава ретко и зависи од специфичних околности.

Магнитуда (распон) потенцијално негативног утицаја има за циљ да укаже и на одређене опасности повезане са корпоративним предузетништвом. Степен деструктивног потенцијала неуспешних подухвата се разликује у зависности од форме корпоративног предузетништва. Код одрживе регенерације он је низак, јер један неуспешан производ вероватно неће угрозити конкурентску позицију организације. Ризик се повећава код организационог ојачавања, а посебно код стратегијске обнове, имајући у виду обим и значај иновативних захвата. Ако организација не успе да се стратегијски преусмери, то може бити веома скупо и имати далекосежне последице на укупну иновативност и конкурентску позицију. Такве активности дуго трају и у тренутку када менаџмент коначно призна неуспех, може бити касно за заокрет. Утицај неуспешног редефинисања пословног домена је тешко генерализовати јер зависи од величине организације, трошкова иновације и веровања менаџмента у њен потенцијал. Реструктурирање пословног модела има изразито висок деструктивни потенцијал, који може да доведе у питање не само конкурентску позицију, већ и сам опстанак предузећа, посебно имајући у виду трошкове имплементације.

За остварење конкурентске предности у било којој пословној делатности, организација мора да систематски обара трошкове, унапређује квалитет и укупне перформансе. Одржање конкурентске предности подразумева непрекидно прилагођавање, брзо реаговање, иновативност и проактивност. Она мора да буде иницијатор промена и непрекидно тежи промени природе конкурентске борбе, те зато корпоративне предузетничке активности представљају логичан резултат ове потребе.

4. Знање као фактор у имплементацији корпоративног предузетништва

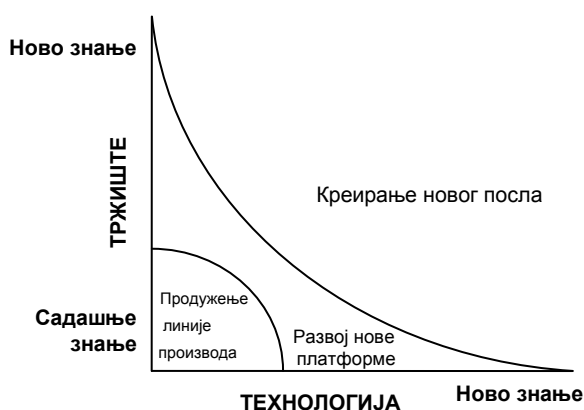
Кључни предуслов успешног корпоративног предузетништва представља људски, социјални и интелектуални капитал организације, односно ниво знања којим она располаже. Постоји неколико типова организационог учења који заслужују посебну пажњу:

- (a) *Стицање знања о процесу креирања корпоративних подухвата* – нови посао представља истовремено огледни пример за проучавање процеса иновирања;
- (b) *Развијање нових компетенција* – стицање нових знања о производима, технологијама или потенцијалним тржиштима;
- (c) *Развој и унапређење вештина менаџмента.*

Три типа корпоративних предузетничких активности су приказана на Слици 17: продужење линије производа, развој нове платформе и креирање новог посла.

Свака је резултат различитих напора на диверсификацији и развоју новог знања. На графику је координатним почетком означено постојеће знање, док свака позиција између оса означава подручје развоја новог производа на које је усмерена корпоративна предузетничка стратегија. На хоризонталној оси, апсциси, је приказан степен у коме је потребно развијати ново знање у области технологије, истраживања, дизајна и производње. Вертикална оса, ордината, показује у којој мери су неопходна нова знања из области маркетинга, продаје, промоције и услуга.

Слика 17. Управљање знањем и стратегије корпоративног предузетништва



Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, c. 178.

Од наведене три групе активности, најчешћа је екстензија производних линија, односно систематско представљање нових модела постојећег брэнда, који су варијације већ постојећих основних производа. Ова активност не захтева развој нове технологије, и претежно је усмерена на постојеће купце. Нова платформа се развија периодично, када менаџмент идентификује ново тржиште или технолошки домен. Пример је компанија *Ford*, која је развила модел аутомобила прилагодљив тржишним нишама, тако да је *Lincoln*, са наглашеним перформансама и управљачким механизмом, био намењен млађој популацији купаца, традиционално наклоњених европским и јапанским произвођачима, а други, *Jaguar*, прилагођен љубитељима луксуза. Коначно, неке компаније се опредељују да креирају потпуно нове подухвате, усмерене на нова тржишта и нове технологије. Тако је *General Motors* систем *OnStar*, креиран да возачима даје инструкције о правцу и савете о сервисима на путу, иницијално уграђивао у све моделе аутомобила, да би га затим променио и прилагодио у систем намењен ресторанима, хотелима, говорној пошти, телекомуникацијама, осигурању, финансијским услугама и тако ушао на потпуно нова тржишта. Основни задаци менаџмента знањем, централни за имплементацију ова три типа активности корпоративног предузетништва су боље искоришћење постојећег знања, рекомбиновање и ширење постојећег знања, као и усвајање, односно прихватање новог знања.

4.1 Продужење производних линија: експлоатација постојећег знања

Један од најзначајнијих извора организационог раста је продужавање, односно екстензија производних линија. Растуће организације теже да прате линију најмањег отпора, што значи да користе постојеће производе као базу за раст у повезаним производним или тржишним доменима. Norman (1977, с. 52) је овакав раст назвао “*понављање репликације*”, а очигледно је да се екстензија линија производа базира на унапређеној експлоатацији постојећег знања.

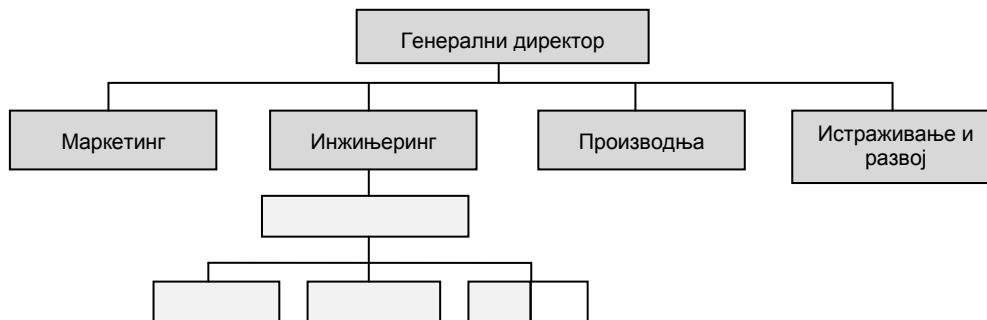
Топ менаџмент доноси одлуку о развоју ка производним, односно тржишним доменима, који су на неки начин познати организацији, било да се ради о купцима, технологијама, производњи или бренду. Она подразумева да ће организациона структура бити прилагођена тако да омогући дељење ресурса. Овакав концепт се показао као веома успешан код многих предузећа која свој успех дугују већем броју производа, у чијој производњи су успела да обједине ресурсе и остваре економију обима. Постоји широк спектар ресурса који се могу делити међу организационим јединицама. Истраживачи су се често фокусирали на функције, и то производњу, маркетинг, дистрибуцију, истраживање и развој (Chandler, 1996; Klette, 1996; Brush, 1996), али и на неопипљиве ресурсе, као што је репутација (Sawhney, 1998). Тако у савременој литератури недостају истраживања у области заједничког коришћења, односно дељења менаџерских ресурса, као и у ком степену дељење знања помаже развоју корпоративног предузетништва. Улога менаџмента у продужавању производних линија је толико важна, да неки аутори чак сматрају да је значајнија од физичких ресурса (Ansof, 1965; Penrose, 1959). Penrose (1959) је тврдио да предузеће развија знање, које је “усађено” у менаџмент. То представља подстицај за предузеће да потенцијале менаџмента искористи како за постојеће, тако и за нове производе и услуге.

Заједнички ресурс, односно ресурс који се дели, се увелико користи за производњу постојећих производа, а уколико се ради о знању, онда се оно може у највећем делу применити и на нове производе. Менаџменту стоји на располагању неколико могућности дизајнирања организације тако да омогући што ширу примену знања. Све подразумевају истовремено коришћење менаџерских ресурса на постојећим и новим производима.

Прва опција имплементације корпоративног предузетништва кроз екстензију производних линија је приказана на Слици 18. и подразумева диференцирање послова изнутра. На неки начин, менаџер добија два задатка, које треба да извршава симултано, да управља постојећим активностима и да постане предузетник. Продужење производне линије је доминантно засновано на већ познатим чињеницама о технологији и маркетингу. Менаџер управља активностима везаним за постојеће производе, које трансферише и на нове варијанте и моделе. Тако његово постојеће знање добије нову апликативну примену. Он истовремено добија прилику да искаже предузетнички потенцијал и стекне ново знање везано

за лансирање иновираних производа. Тако на пример, произвођач камера може дефинисати стратегију према којој тежи новим тржишним сегментима, за које је потребно да развије нове, прилагођене верзије производа. Технологија остаје иста, док су само неке спољне карактеристике модификоване и прилагођене новим купцима.

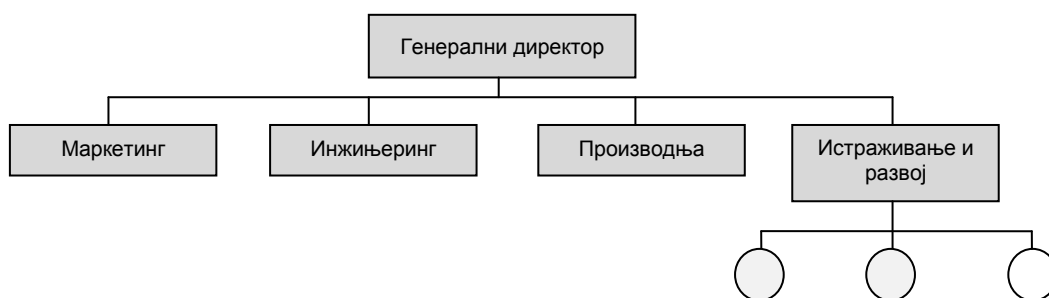
Слика 18. Диференцирање у оквиру посла



Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, c. 183.

Други начин имплементације предузетништва у организацији ради ефикасног продужавања производних линија има за циљ инкрементално повећање организационог капацитета да генерише ново знање. Доминантно се ипак користи постојеће знање за креирање нових производа. На Слици 19. приказан је нови начин диференцирања посла, у коме менаџер ради на развоју нових производа, али и даље остаје у оквиру департмана за управљање и постојећим линијама производа.

Слика 19. Диференцирање посла

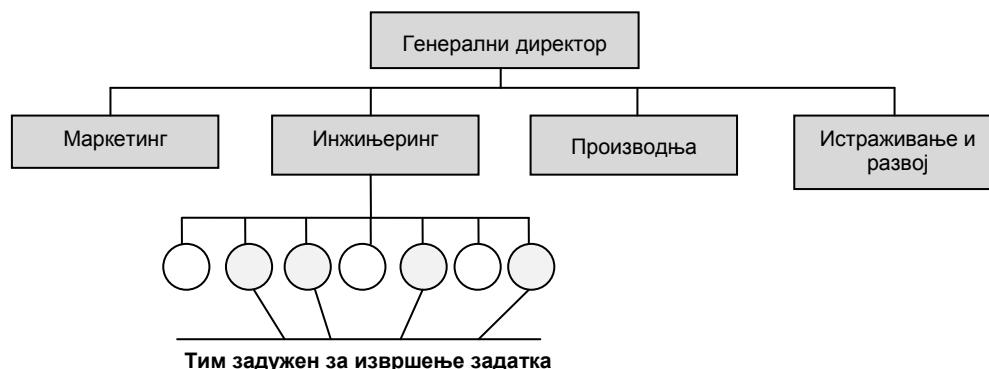


Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, c. 184.

Захваљујући томе што је фокусиран само на нове производе, његов потенцијал генерисања новог знања се повећава, док истовремено користи знање већ стечено у департману у коме наставља да ради. Он има слободу да буде креативан, а физички и организационо остаје у контакту са досадашњом базом знања.

Трећа опција имплементације корпоративног предузетништва подразумева креирање интрафункционалних тимова. Као што се види на Слици 20, могуће је формирање *ad hoc* тимова, нпр. у оквиру истраживања и развоја, који раде на креирању нове технологије, која ће постојеће производе учинити јефтинијима или прилагођенијима преференцијама купаца. Чланови тима могу бити ангажовани парцијално или пуно радно време, а тим по завршетку пројекта се окреће другим идејама, у супротном се расформира.

Слика 20. Интрафункционални тим



Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, c. 184.

Наведене опције се спроводе у оквиру постојеће организационе структуре, а свака има за циљ да олакша примену постојећег знања на нове начине. Запослени доприносе развоју нових производа користећи претходно стечена и нова знања.

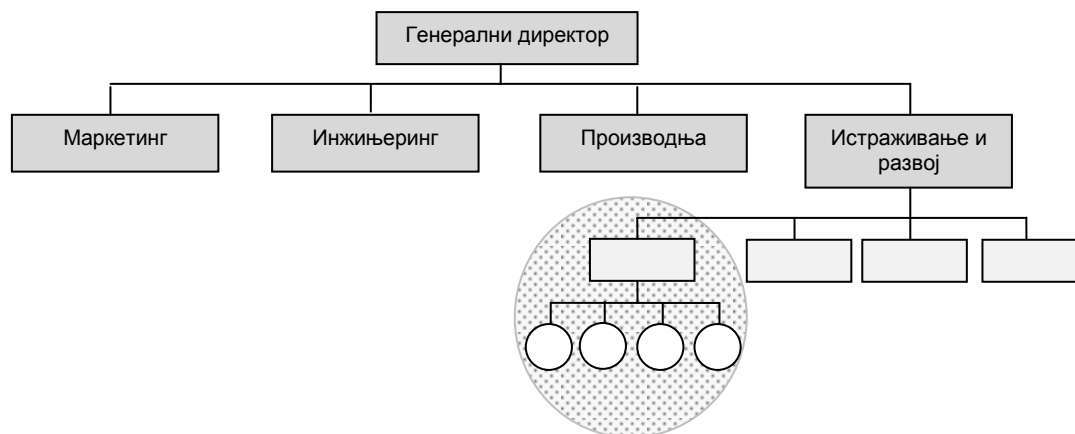
4.2 Развој нове платформе: рекомбиновање и проширење постојећег знања

Диверсификоване организације поседују вишеструке базе знања, на основу којих се креирају и развијају нове производне платформе. Платформа представља скуп заједничких елемената везаних за технологију или тржишни сегмент. Производна платформа омогућава иновирање у новом подручју, али задржавајући везу са досасашњим, већ усвојеним знањима. Развијање нове платформе захтева максимално искоришћење познатих информација, уз истовремено комбиновање и ширење знања у нове области. Платформа се пажљиво осмишљава са циљем да обезбеди основу за бројна продужења линија производа и повезане користи од економије обима и дељења ресурса. У области персоналних компјутера, платформу чине микропроцесор и оперативни систем, у фармацеутској индустрији то су хемикалије које се користе за развој низа лекова, итд.

Постоји неколико начина имплементације нове платформе. Развој платформе често ангажује значајне организационе потенцијале, ресурсе и расположиво

знање. Некада она доноси драматичне промене у виду радикално нове технологије на постојећем тржишту (нпр. појава биотехнологије у фармацеутској индустрији). У таквим случајевима развија се ново технолошко знање, док су карактеристике тржишта познате.

Слика 21. Специјална јединица

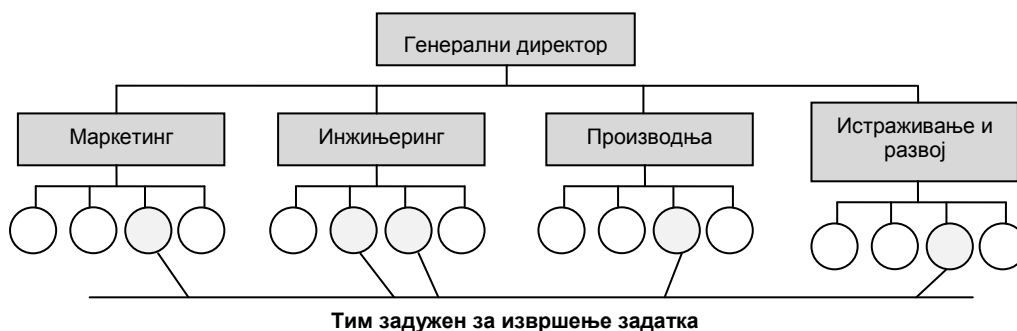


Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, c. 187.

Тада се, у оквиру сектора истраживања и развоја, креира нова јединица посебно задужена за развој нове генерације технологије, као што је приказано на Сlici 11. она мора да буде издвојена из текућих технолошких операција, па чак и физички дислоцирана када је то могуће. Нова технологија се затим интегрише са постојећим познавањем тржишта, да би се нова платформа ставила у функцију остваривања тржишног успеха кроз бројне екстензије производних линија.

Други начин имплементације предузетничких напора захтева комбиновање и интегрисање знања из различитих организационих функција. Идентификују се појединци или мале групе из постојећих дивизиона и повезују у јединствен тим. Овакве иницијативе се обично имплементирају код мултифункционалне матричне структуре (Слика12). Тим се креира са циљем да испуни захтев за ширењем базе знања која ће бити од користи у дизајнирању нових производа, услуга или тржишног наступа. Чланови тима долазе из техничких функција, али и маркетинга и производње. Неки су ангажовани пуно радно време, неки делимично, у зависности од њиховог потенцијала да дају допринос. Takeushi и Nonaka (1986) су тврдили да коришћење мултифункционалних тимова доноси очигледне предности, док су Clark и Fujimoto (1991) отишли корак даље, заговарајући тезу да су овакви тимови критичан фактор успеха, посебно нпр. у аутомобилској индустрији. Коришћење потенцијала тима такође доприноси скраћењу циклуса развоја новог производа. Највећи недостатак и потенцијална опасност се односи на улогу институционалног лидерства и утицај политичких процеса, које може постати значајније питање од интерних процеса и активности.

Слика 22. Мултифункционални матрични тим



Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, с. 188.

Мултифункционални тимови интегришу комбиновање знања тако што омогућавају сваком члану тима да пружи допринос у складу са зацртаним циљевима пројекта. У случају изградње изузетно комплексних платформи (као што су оне намењене аутомобилској индустрији, авиотранспорту, рачунарским технологијама) процес се може олакшати применом информационе технологије и алата. Повезане користи се односе на скраћење времена лансирања на тржиште, ниже трошкове развоја и дизајнирање конкурентнијих производа.

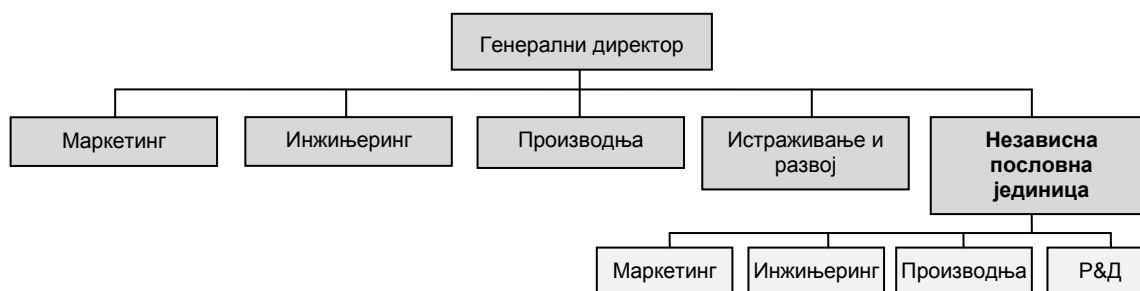
Рекомбиновање и проширење постојећег знања захтева висок ниво индивидуалне креативности. Интеракција функција и чланова тима, комбиновање њиховог поимања постојећег стања у области њихових специјалности, трагање за новим разумевањем измењеног контекста, и експериментисање са новим, али недоказаним приступима, генеришу ново знање неопходно за настанак нове производне платформе. Већи део иновација неопходан за имплементацију настаје из рекомбинације знања претходно неповезаних дисциплина и функција. Рекомбиновањем настаје ново знање, али процес његовог развоја несумњиво води преко постојеће базе знања.

4.3 Креирање новог интерног подухвата: усвајање новог знања

Предузећа која интерно креирају нове послове, своју позицију диверсификују кроз развој тржишта или предузимањем технолошких иновација (Zahra, 1993b). Зато је креирање новог пословног подухвата позиционирано у горњем десном углу на Слици 17. Иако он иницијално настаје на познавању кључних пословних процеса, његова имплементација захтева значајно ново знање о тржишту и технологији. Нови пословни подухват подразумева активности на искоришћењу нове пословне прилике која је нова за организацију, спроводи се интерно и преводи предузеће у неповезане делатности (Block & MacMillan, 1995; Zahra, 1991). Многе организације су на овај начин имплементирале предузетничке напоре (нпр. *Colgate*, *3M*, *Kodak*), а неке су подухват претвориле у потпуно нов дивизион (*Intel*, *Microsoft*, *McKinsey*).

Креирање новог посла у оквиру постојеће организационе структуре захтева њен развој или прилагођавање на начин који ће пружити подстрек иновацијама и развоју новог знања. Креирање новог посла који је неповезан са постојећим компетенцијама организације захтева “увожење” знања из екстерних извора. Овакви, неповезани подухвати не захтевају посебну координацију, нити значајно дељење ресурса. Креирање новог пословног ентитета се ослања на иновативне потенцијале креиране на бази постојећих процеса. Многи нови послови креирани на овакав начин се зато у организационој структури креирају као независне пословне јединице. Као што се може уочити на Слици 23, нови подухват је структуриран као самостални организациони део, чији менаџер подноси извештаје топ менаџменту директно, а не преко менаџера других пословних јединица. Нови организациони део, односно нови подухват, обједињава расположиве ресурсе, материјалне и људске, ширењем постојећег и креирањем новог знања. могуће је ангажовати и нове експерте, набавити специјализовану опрему, лиценце, али и договорити различите облике сарадње са екстерним партнерима. Темељ на коме је настао подухват и способност стицања нових знања лежи у постојећим, традиционалним организационим функцијама или дивизионима.

Слика 23. Независна пословна јединица



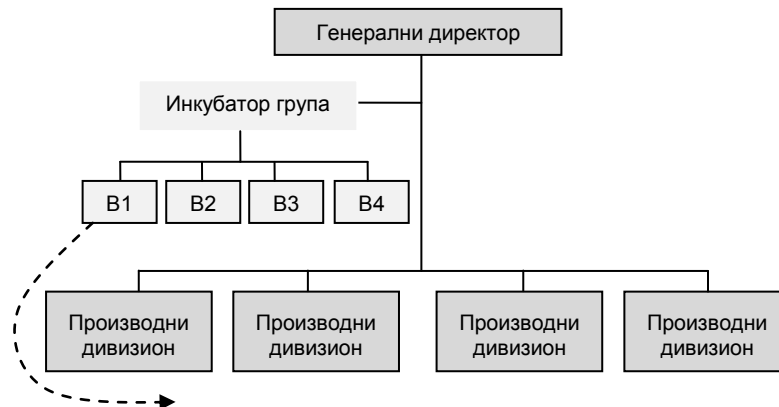
Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, c. 190.

Ново знање помаже у обављању базичних активности ефикасније и ефективније од конкурената. Успостављањем независног организационог дела, у њему се свака од функција креира поново, али усвајајући нова знања релеватна за експлоатацију нове пословне шансе. Оне такође могу посегнути и за додатним изворима екстерног знања, као што би субјединица маркетинг, у оквиру независног пословног подухвата, могла да анкетира купце о новој пословној идеји, односно производу.

Неке компаније су креирале већи број нових послова, од којих је сваки успостављен као нова пословна јединица. Ипак, овакав вид имплементације предузетничких напора захтева значајно ангажовање менаџерских потенцијала. Раније су се овакве јединице звале *дивизиони нових подухвата*, а у неколико последњих година је превладао термин *корпоративни инкубатор* (Hansen et al, 2000).

Компанија *Lucent* је креирала више од двадесет нових подухвата на бази сопствене технологије, али који су ван постојећег језгра компетенција организације. Други пример је *Ford*, који је креирао низ Интернет подухвата који имају само слабе релације са аутомобилском индустријом. Овим пословима управљају углавном менаџери и запослени из компаније, али су ангажовани и нови запослени, са компетенцијама неvezаним за аутомобилску индустрију. Корпоративни инкубатор је приказан на Слици 24, и сугерише да временом, неки од нових подухвата могу бити интегрисани у портфолио постојећих послова.

Слика 24. Корпоративни инкубатори



Извор: Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, c. 191.

Приказани су неки од могућих начина имплементације корпоративних предузетничких активности у зависности од врсте и количине расположивог, односно потребног знања. Експлоатација, ширење и креирање новог знања су предуслови имплементације различитих предузетничких иницијатива. Дизајнирање одговарајуће организационе структуре погодне за одвијање ових активности повећава компетенције менаџмента и ефективност изабране стратегије корпоративног предузетништва.

5. Развој организационих предузетничких потенцијала кроз кооперативне аранжмане

Неизвесност окружења значи да је вероватно да ће се догодити значајне промене, али какве ће оне тачно бити, односно у ком правцу ће се развијати индустрија, остаје нејасно. У таквим условима, организација ће ретко бити у позицији да самостално капитализује уочене пословне шансе, јер су оне у доменима који су доста одмакнути од језгра компетенција организације. Повећање пословних ризика и глобализација конкуренције допринели су појачавању спремности предузетника да се повезују са пословним партнерима у различитим облицима заједничких пословних аранжмана. Обично постоји значајно одступање у постојећем и потребном организационом знању. Тада је заједнички подухват прави начин да се уочене шансе искористе.

Заједнички подухват је самостални пословни ентитет који настаје кроз партнерство два или више предузећа. Они се често називају и стратешка савезништва, а могу се склапати не само са другим организацијама, већ и са инвеститорима, непрофитним организацијама и јавним сектором. Најчешћи су ипак они који се склапају са предузећима из приватног сектора. Уговором се предузећа обавезују да у нови заједнички подухват усмере ресурсе који најбоље репрезентују њихове јаке стране.

Заједнички подухвати постају све популарнији начин унапређивања предузетничких потенцијала. Нови подухват је самосталан, јер се само тако може адекватно прилагођавати и бити предузетнички, без терета претеране бирократије. Он матичним организацијама пружа могућност имплементације иновативних активности, које оне појединачно не би могле да изведу. На тај начин, заједнички подухват обезбеђује контекст у коме се постојећа база знања шири, и тиме се развија језгро компетентности.

Заједнички подухват заправо представља инвестицију у предузетничку шансу, из које је много јефтиније повући се уколико се она покаже као незадовољавајућа, у поређењу са аквизицијом. Исто тако, могуће је да иновативна идеја еволуира на непредвидиве начине, мимо језгра компетентности организација, тако да оне долазе у позицију да одлучују о даљем инвестирању. Другим речима, заједнички подухват редуцира ризик повезан са веома неизвесним технолошким иновацијама, код којих се залази у нова подручја знања (Hoskisson & Busenitz, 2002). Истовремено, кроз овакав аранжман менаџмент организације добија време за евалуацију предузетничке прилике, прикупљање информација и учење, ради доношења одлуке о евентуалном наредном кораку, аквизицији. Много је мањи број потенцијалних проблема који се јављају због тзв. *моралног хазарда*, што значи да

у дугим преговорима долази до изградње атмосфере поверења, чиме се може предупредити ривалство у корист сарадње, што је нарочито пожељно у неизвесним подручјима високих технологија.

Најчешћи разлог креирања заједничких подухвата је обезбеђивање приступа иностраним тржиштима, али постоје и други значајни мотиви. Партнери могу сарађивати у само једној активности ланца вредности да би остварили економију обима у производњи или дистрибуцији. Овај тип сарадње је посебно пожељан код развоја нових производа или услуга. Некада код заједничког подухвата позиције партнера нису симетричне, а циљеви могу да се разликују. Заједнички подухвати које креирају предузетнички оријентисана предузећа обично имају за циљ да капитализују прилике за иновирање и учење. *Microsoft* је од 2000. год. креирао 20 заједничких подухвата са овим превасходним циљем. Заједнички подухвати који се креирају између конкурентских предузећа имају највећу вероватноћу пропасти, јер се њихови производи и тржишта преклапају. Ова околност отежава партнерима да дефинишу границе заједничког улагања, што води неслагањима и разлазу.

Да би заједнички подухват успео, морају се узети у обзир кључни фактори од којих зависи коначни исход. Потребно је да се спроведе анализа партнера, да би се проценило како најбоље управљати новим пословним ентитетом. Осим тога, пожељно је да међу партнерима постоји симетрија у погледу заједничких циљева и појединачних доприноса подухвату. Разумна очекивања престављају императив сарадње. Веома је опасно када један од партнера помисли да је заједнички подухват чаробни лек за све пословне проблеме. Исто тако, важно је темпирати време за сарадњу. Конкуренција повећава ризике, окружење се непрекидно мења, а тржишта еволуирају. У таквим условима менаџмент у сарадњи са предузетником мора проценити да ли ће нови подухват ојачати постојећу организацију, или је ослабити. Потребна је пажљива анализа ситуације и потенцијалних партнера.

Захваљујући заједничком подухвату, менаџмент организације има прилику да посматра процес стицања и развијања знања, без опасности да угрози целу организациону хијерархију. Осим тога, може се анализирати потенцијал развијене технологије и могућност њене тржишне експлоатације мимо заједничког пословног подухвата. Ипак, постоје значајни проблеми који се могу појавити, а који се пре свега односе на заједничку контролу (Yoshino & Rangan, 1995). Врло често се јављају проблеми корпоративног управљања, што доводи до нових преговора, а ситуацију додатно компликује чињеница да је често разлог прекида сарадње аквизиција коју један партнер спроведе над другим. То значи да некада за једног партнера заједнички подухват представља тест атрактивности одређене предузетничке шансе (Hoskisson & Busenitz, 2002).

Неки заједнички подухвати настају како би се спроводила заједничка истраживања. Посебан вид сарадње, осим универзитетских *spin-off* подухвата, подразумева партнерство између предузећа и универзитета, креирана у сврху развоја нових производа, процеса и технологија. Постоје, међутим, две велике препреке које стоје на путу бржем ширењу ове врсте заједничких подухвата. Предузеће жели

оиплљиве резултате својих истраживања, као што су патенти и власничка права на њих. Са друге стране, циљ универзитета је да учествују у финансијској добити од патената, али и да сазнања до којих се дошло постану јавно доступна. Компромис се проналази у договору којим се универзитетским истраживачима омогућава објављивање резултата истраживања, али без кључних информација које би могле угрозити патент (Hisrich et al., 2008, сс. 553-555). Постоје и међународни заједнички подухвати, у којима компаније деле зараду, улагања и предности ширења, што може бити врло повољан аранжман, посебно ако укључују каснију експлоатацију знања кроз креирање патената.

Хибридна форма заједничког улагања посебно популарна међу високотехнолошким великим компанијама је куповина учешћа у власништву растућих иновативних нових подухвата, а често се ради о универзитетским *spin-off* подухватима. У овом контексту, компанија преузима улогу инвеститора смелог капитала. Компанија *Intel* на овај начин инвестира у нове подухвате од фазе оснивања (2004. године је број оваквих подухвата био 220) до преузимања, односно иницијалне јавне понуде. Повремено, компанија која има удео у власништву над малим подухватом се определи да га у раној рази преузме и тако спроведе тзв. *spin-in* (Barringer & Ireland, 2006, сс.347-348).

Раст популарности заједничких улагања и стратегијских алијанси је базиран на свести да је предузећима све теже да самостално опстају на тржишту. Три четвртине предузећа у области развоја технологија су активни учесници стратегијских алијанси. Оне имају тенденцију да буду неформалне и не подразумевају креирање новог пословног подухвата. **Алијансе** често настају између мањих предузетничких организација и великих реномираних предузећа. Истраживања показују да мање организације претежно имају да понуде нова технолошка решења, док велике обезбеђују финансијске ресурсе, производне капацитете, маркетиншке и дистрибутивне канале за нове производе.

Предузетничке организације су те које иницирају и креирају технолошки дисконтинуитет, а велике улажу даље у истраживање и развој. Дакле, оне се повезују на бази комплементарности ресурса и капацитета. Кроз алијансе, оне стичу нове способности и прилагођавају се новој технологији. Оваква пракса повезивања је посебно заступљена у високотехнолошким делатностима, нарочито биотехнологији и фармацији (Rothaermel, 2001). Технолошке алијансе су засноване на сарадњи у области истраживања и развоја, инжињерингу и производњи. Оне обично окупљају предузетничка предузећа са специфичним техничким вештинама и веће, зрелије компаније са искуством у развоју и маркетингу. Повезујући ресурсе, ова предузећа заједно брже и јефтиније износе нови производ на тржиште, него што би могле самостално. Осим технолошких, постоје и маркетиншке алијансе, у којима се обично повезују компанија која има јаке дистрибутивне канале и компанија која има производ који жели да прода. И технолошке и маркетиншке алијансе омогућавају компанијама да се фокусирају на сопствено подручје експертизе, док је партнер ту да покрије остале аспекте пословања. Овакав приступ је посебно атрактиван за предузетничка предузећа, јер она често немају

све неопходне ресурсе да би нови производ лансирани на тржиште (Barringer & Ireland, 2006, сс.345-347).

Подаци показују да више од половине стратегијских алијанси доживи неуспех, углавном захваљујући проблемима који настају приликом трансферисања вештина (Bleeke & Ernst, 1995; Whipple, 2000). Значајан фактор од кога зависи успешност новог подухвата је *опсег знања* (engl. *learning distance*). Он се односи на питање у ком степену су постојеће организационо знање и систем вредности, односно укупни капацитети усаглашени са потенцијалима потребним да би се имплементирала иновативна идеја. Предузетничке шансе које се налазе у непосредној близини, односно ужем опсегу постојећих знања и капацитета, су мање ризичне, али имају мањи потенцијал да унапреде организационе перформансе. Оне само боље искоришћавају постојеће капацитете, док иновације које намећу шири опсег учења доводе до напрезања потенцијала у правцу искоришћења атрактивнијих шанси (Hoskisson & Busenitz, 2002). Код таквих иновација постојећи организациони капацитети често представљају само део потребних, што представља покретач уласка у различите облике партнерства са другим предузећима. Заједничко улагање је добар избор када тржиште одликује висока неизвесност и потребно је стећи нова технолошка знања, неопходна за експлоатацију идентификоване предузетничке шансе.

Стратегијске алијансе и **мреже** су настале као одговор на потребу организације да стекне ресурсе и капацитете неопходне за остварење конкурентске предности. Оне могу омогућити организацијама да стекну ресурсе које је тешко имитирати, на бази којих затим креирају конкурентску позицију. Ово је посебно важно предузетнички оријентисаним организацијама које се надмећу са другим, подједнако амбициозним конкурентима. Алијансе и мреже пружају приступ информацијама, ресурсима, технологији и тржишту. Мање предузетничке организације могу у мрежи или алијанси стећи значајан легитимитет на бази сарадње са реномираним компанијама. Ово је посебно тачно за независне нове подухвате који су усмерени на креирање новог тржишта или тржишне нише. Креирање новог независног подухвата је често засновано или на мрежи контаката предузетника као појединца или групе предузетника, када се ради о већем предузећу. Ове мреже често представљају извор нових идеја, а самим тим и предузетничких шанси. Неки од критичних ресурса потребних за креирање и управљање новим подухватом се кроз мреже могу прибавити, што доводи до закључка да је број и разгранатост мрежа позитивно корелиран са перформансама предузетничке организације.

Још један начин предузимања екстерних предузетничких иницијатива је **аквизиција**, тј. преузимање. Аквиизиција омогућава брз улазак на нова тржишта или у подручје нових производа, кроз куповину друге организације или једног њеног дела. Компанија се потпуно апсорбује и више не постоји самостално. За предузетнички оријентисано предузеће, кључно је да се предмет аквизиције уклапа у свеукупни смер и структуру стратешког плана. Предности аквизиције су вишеструке, посебно када се ради о високо иновативном предузећу које има изузетан потенцијал раста, а до тада је већ препознатљиво и има остварене

резултате. Овакво предузеће је посебно атрактивно за преузимање, ако из неког разлога има тренутно потцењену вредност. Постојеће предузеће има успостављен маркетинг микс, запослене који су већ доказали квалитет, јаке релације са стејкхолдерима, а цена његове куповине често је мања од предузимања других екстерних предузетничких иницијатива. Опасности аквизиције леже у прецењивању предузећа, његових потенцијала, финансијског бонитета, капацитета и сл. Иако организација купац доноси нове идеје и квалитете у управљању, пословни подухват ће можда бити неуспешан, и то због ствари које није могуће поправити. Нпр. превазилажење културних баријера се често испоставља као непремостиво. Осим тога, приликом преузимања предузећа, неретко се догађа да кључни запослени из њега одлуче да оду. На тај начин опада вредност предузећа, која управо представља одраз рада његових запослених, што је посебно уочљиво код услужних делатности, где је тешко одвојити услугу од особе која је пружа (Hisrich et al., 2008, сс. 555-557).

Уобичајено је да се процес аквизиције спроводи у две фазе. Прва обухвата анализу тржишта и проналазак потенцијалних кандидата, а друга подробну анализу сваког кандидата и његове подобности. Преглед треба да буде свеобухватан и обезбеди довољно информација на бази којих може да се дође до реалистичне вредности кандидата за аквизицију. Честа је грешка да се он прецени и плати превише. Процес аквизиције обухвата девет корака (Barringer & Ireland, 2006, сс. 340-345) и то су:

1. Састанак са топ менаџментом предузећа које је предмет преузимања;
2. Процена спремности менаџмента предузећа које се преузима за тај процес, односно да ли постоји журба или евентуално одуговлачење;
3. Идентификовање извора финансирања, за покривање свих трошкова процеса аквизиције;
4. Наставак преговора са менаџментом и акционарима предузећа које се преузима;
5. Давање понуде о цени и начину плаћања;
6. Преговори о кључним кадровима из предузећа које је предмет аквизиције, у смислу онемогућавања у извесном периоду да у истој делатности започну самостални подухват;
7. Комплетирање трансакције;
8. Што ургентнији састанак са свим запосленима и преношење нове, редефинисане визије да би се смањила анксиозност;
9. Имплементација плана за преузето предузеће: у неким случајевима она се аутоматски асимилује са предузећем купцем, док у другима наставља да послује релативно аутономно.

Многе велике компаније, без обзира на то где су позициониране, остварују приходе од продаје широм света. Имајући у виду огромни потенцијал, интернационализација постаје значајан покретач конкурентности. Многе организације настају као интернационалне, што неке истраживаче наводи на тврдњу да је улазак на међународна тржишта сам по себи предузетничка

активност, предузета са циљем да се идентификује и искористи предузетничка прилика. **Интернационално предузетништво** је процес креативног откривања и експлоатације шанси изван домаћег тржишта, са циљем да се оствари конкурентска предност. Развијен је интегрисани модел интернационалног предузетништва, који је заснован на ставу да основни фактори који гурају предузеће ка интернационалним тржиштима су ресурси, карактеристике менаџмента, и други организациони фактори као што су старост, величина и локација. Два важна модератора под чијим утицајем је однос између организационих фактора и интернационалног предузетништва су фактори окружења и стратегијски фактори (Zahra & George, 2002b). Zahra је на бази теорије организационог учења спровео истраживање у коме је закључио да организације са већом дубином и брзином технолошког учења на интернационалним тржиштима остварују више профите. Организације које теже интернационалној диверсификацији захтевају добро развијене социјалне мреже и способност процесуирања значајне количине информација, критичних за напоре топ менаџера да се понашају предузетнички (Hitt et al., 2002, сс. 9-11). Ови менаџери морају да одлуче на која интернационална тржишта ући. Њихов задатак је да олакшају проток велике количине информација и људи, често широм света, док истовремено теже да задовоље потребе купаца, али у једном доста компликованијем контексту.

Наведени начини оставривања са пословним партнерима или екстерног раста сарадње нуде значајне могућности подизања иновативних капацитета и стицања нових знања. Коју ће од поменутих алтернатива менаџмент евентуално имплементирати зависи од низа фактора и захтева свеобухватну и подробну анализу, имајући у виду кључне стратегијске приоритете организације.

5.1 Нова парадигма корпоративног предузетништва - модел отвореног иновирања

Пословни модел представља нов начин услуживања који боље задовољава потребе купаца, обара трошкове или на други начин унапређује пословни процес и тако обезбеђује компанији конкурентску предност. Он се креира тако да конкуренција не може ни да га разуме, још мање да ископира, тако да некада он сам постаје кључни извор конкурентске предности. Пословни модел одговара на неколико кључних питања (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005):

- Како организација креира вредност?
- За кога организација креира вредност?
- Шта је главни извор интерне предности, односно језгро компетенција?
- Како се организација диференцира у односу на друге на тржишту?
- Какве су амбиције менаџмента у погледу раста и у ком временском оквиру ће бити остварене?

Одлуке о овим питањима се доносе на три нивоа. Први је *фундаментални* ниво, на коме менаџмент доноси одлуку о томе шта је суштина посла и даје суштинске одговоре на наведена питања. Одржива конкурентска предност предузећа зависи од његове способности да на јединствен начин приступи *имплементацији* фундаменталних претпоставки. Да ли ће продавати своје производе само пословним корисницима, да ли ће стратегија продаје бити остварење високе профитне марже и нижег волумена продаје, само су нека од конкретних примера на која корпоративни предузетници треба да дају одговор. Док је фундаментални ниво више генрички, овај је стратегијски знатно специфичнији. Зато је конкурентима много лакше да ископирају фундаменталне претпоставке, него начин њихове имплементације. Применљивост сваког изабраног модела је ограничена ако не обезбеди јасна упутства и не наметне дисциплину на нивоу пословних операција. Трећи ниво се зато односи на *правила* која одсликавају кључне принципе који усмеравају спровођење одлука донетих на претходним нивоима и одражавају стратегијски правац организације.

На фундаменталном нивоу Dell Computer продаје комбинацију производа и услуга, са јачим акцентом на производима, који су прилагодљиви преференцијама купаца и дистрибуирају се како крајњим купцима, тако и пословним корисницима. Оно што ову компанију издваја је јединствен приступ у имплементацији ових основних начела, оличен кроз Dell Direct Method, јединственом начину дефинисања вредности и организовања логистике, који омогућава непрекидну брзу испоруку и кастомизацију по умереним ценама. На нивоу правила, одређено је да обрт залиха мора да се одвија за највише четири дана, а испорука резервних делова корисницима у року од 24 сата.

Суочавајући се са императивом иновирања, организације се све више ослањају на тзв. **модел отвореног иновирања** (Chesbrough, 2003). Отворено иновирање се односи на генерални приступ иновацијама, а не на специфичну форму корпоративног предузетништва. Овај приступ подразумева да се предузеће не ослања искључиво на сопствене иновативне потенцијале у развоју технологије, производа или пословног модела. Оно прикупља инпуте критичне за иновирање из екстерних извора, а сопствене иновативне идеје комерцијализује кроз спољашње канале.

Кроз отворено иновирање предузеће се помера од традиционалног затвореног модела иновација, где оно само генерише, развија и комерцијализује сопствене иновативне идеје, ка идеји да су организационе границе порозне и да иновативне идеје треба да улазе и излазе из ње без препрека. Модел отвореног иновирања подстиче предузеће да искористи креативне идеје кроз различите моделе иновација. Они могу обухватити лиценцирање, којим предузеће продаје сопствену технологију, али и куповину технологије од других предузећа, заједничка улагања, корпоративне *spin-off* подухвате, инвестиције смелог капитала, као и учешће у екстерним конзорцијумима/алијансама посвећеним истраживачко-развојним активностима. Укратко, овакав приступ омогућава туђим иновативним идејама да постану део интерног иновирања, као и имплементацију иновативних идеја ван организационих граница, било да их имплементира само предузеће или неко

други. Неке од компанија које примењују овакав модел иновирања су *IBM, Intel* и *Phillips*.

Неки од разлога због којих се предузећа одлучују да имплементирају модел отвореног иновирања су (Rigby & Zook, 2002):

1. *Прихватање туђих нових идеја је добар начин да се ојача сопствена иновативност.* Тако, нпр. усвајањем туђе технологије путем лицензирања потенцијално се може унапредити развој нових производа.
2. *"Извоз" идеја је ефикасан начин да се остваре финансијски ефекти, а сачувају талентовани кадрови.* Иновативне идеје, као што је нпр. развој новог технолошког решења, на тржишту могу имати значајну вредност. Продајом се истовремено избегава ефекат обесхрабривања корпоративних предузетника који добијају сатисфакцију, иако само предузеће не развија њихову идеју.
3. *"Извоз" идеја је ефикасан начин да се измери реална вредност иновације и процени да ли је даље инвестирање сврсисходно.* Изношење на тржиште иновације може бити добар лакмус тест њене стварне вредности (која је често потцењена или прецењена на бази интерне процене).
4. *"Извоз" и "узвоз" идеја помаже предузећу да разграничи шта је то што ради најбоље.* Овим путем може се открити где лежи истинска основа конкурентске предности и према томе како треба дефинисати домен пословања.

Модел отвореног иновирања нуди нову парадигму која тежи да осветли модел и изазове иновирања. Ипак, као што је уочио Denning (2005, с.8), отворено иновирање је *"допуна корацима неопходним да се разјасни основни проблем иновирања, а не решење само по себи. Фундаментални проблем иновирања није проналажење нових идеја; проблем је начин управљања организацијом који је отворен за истраживање нових идеја и спремност да се најперспективније подрже неопходним ресурсима."*

Корпоративне предузетничке активности могу бити имплементирани кроз различите модалитете, а најпогоднији зависи од расположивости ресурса, спремности менаџмента да пружи подршку иновативним иницијативама, али и степена у коме је организација као целина спремна да се мења и прилагођава. Отвореност према иницијативама и трагање за новим изворима конкурентске предности подразумева континуалне напоре и промишљање о могућим иновативним начинима њихове имплементације. Имплементација корпоративног предузетништва представља недовољно истражено подручје које заслужује пажњу истраживача у будућности, посебно имајући у виду потенцијалне позитивне ефекте које оно може имати на организационе перформансе.

ПЕТИ ДЕО

**ЕВАЛУАЦИЈА ЕФЕКТА УТИЦАЈА
ОРГАНИЗАЦИОНИХ КАПАЦИТЕТА НА
ПРЕДУЗЕТНИЧКО ПОНАШАЊЕ И
ПОТЕНЦИЈАЛНИ ИЗАЗОВИ**

5. Евалуација ефеката утицаја организационих капацитета на предузетничко понашање и потенцијални изазови

Нека предузећа корпоративно предузетништво третирају као спорадични напор или експериментисање, што за последицу има скромне резултате. Менаџмент често бива незадовољан јер побољшања нису адекватна и лако се преоријентише на друге активности. Са друге стране, предузећа која корпоративно предузетништво третирају као систематски процес који прожима целу организацију често постепено остварују значајна побољшања. Предузетничке активности морају да се прате, а посебну пажњу заслужују њихови исходи везано за степен иновативности, промене у конкурентској позицији, бољу интерну ефикасност и утицај на перформансе. Да би предузеће постало суштински предузетничко потребно је време, стална евалуација и подизање нивоа иновативних напора.

Предузетнички процес је оптерећен неизвесношћу, двосмисленошћу и ризиком. Често се започињу пројекти који се никада не заврше или иницирају пројекти који нису директно повезани са стратегијским приоритетима организације. Чак и када се жељени ниво предузетничких активности достигне, велики је изазов одржати га дугорочно. Менаџери морају стално да мотре и процењују ефекте предузетничких активности у организацији. Истраживања у области корпоративног предузетништва су још увек у раној фази (Brazael & Herbert, 1999). Имајући у виду хетерогену природу предузетништва у погледу разноврсних мотивационих фактора, типова предузетника, али и предузећа, мерење предузетничких перформанси је веома захтеван задатак (Davidsson, Delmar, & Wikilund, 2006).

Оцену предузетничких перформанси могуће је спроводити на нивоу целе организације, али и на нивоу појединачних иновативних пројеката. Досадашње емпиријске студије су биле фокусиране на мерење “објективних” финансијских и нефинансијских показатеља организационог раста и остварених перформанси. Пажња је превасходно усмеравана на успешност посла, а не на предузетника који га је покренуо, што је довело до занемаривања индикатора индивидуалних перформанси. Предузетничке перформансе су субјективни концепт, који је, између осталог, условљен личним очекивањима, амбицијама и стремљењима. Перформансе предузетника се могу процењивати на основу низа индикатора који се односе на његову жељу да: подухват расте, повећа број запослених, оствари одговарајући приход и профит, поправи животни стандард, осети задовољство самоостварења и потребу за новим пословним подухватима у будућности (Kolvereid & Isaksen, 2006). У многим истраживањима се недовољно разматрају остварене перформансе у контексту разноврсности и компатибилности појединих типова предузетника и одговарајућих типова организација, што отвара ново

подручје истраживања. Да би се боље разумео и квантификовао допринос и перформансе индивидуалног предузетника или тима предузетника, неопходна су нова квалитативна истраживања која ће пружити адекватно теоријско утемељење (Westhead et al., сс. 257-258, 2011).

Davidson и Wikilund (2001) истичу да је личне перформансе предузетника могуће идентификовати само ако се његове активности проучавају у више различитих предузећа у којима је радио. Rosa (1998) је нагласио да је додатни услов да би се могле мерити перформансе предузетника на бази његових активности у више предузећа да он буде њихов власник. Неки аутори су истакли да је овакав услов презахтеван и заступају тезу да је довољно да предузетник у њима поседује власничко учешће (Carter, Tag, & Dimitratos, 2004). У наставку разматрања у оквиру дисертације предузетничке активности се евалуирају превасходно на нивоу предузећа, али и индивидуалних запослених, а затим евалуира њихов допринос остварењу организационих перформанси.

1. Аналитички инструментаријум за евалуацију ефеката предузетничког понашања на нивоу организације

Оцена предузетничких активности односи се на мерење и анализу активности и њихових исхода. Дакле, она подразумева фокусирање не само на крајње резултате, већ и процесе који су до њих довели. Константна евалуација има позитивни исход када се обезбеди шири сет предуслова и активности који промовишу промене. У многим аспектима, систематско подстицање корпоративних предузетничких активности је блиско јапанској филозофији *kaizen* заснованој на непрекидним побољшањима са погледом у више векова далеку будућност. Иако је овако постављен циљ немогућ, могуће је и потребно поставити организационе циљеве који су засновани на тежњи напретку и усавршавању у перспективи од наредних неколико година.

Побољшања у пословању и њихова оцена се често доживљавају као неизбежне активности које се спроводе само под притиском и у хитним ситуацијама. У успешним компанијама, програм континуалне евалуације је инкорпориран у организациону културу. Он је познат, усвојен, а на његовом унапређењу се стално ради кроз процес организационог учења. Организације које уче су оне у којима запослени стално подижу капацитет креирања жељених исхода, у којима се негују нови и оригинални приступи решавању проблема, личне аспирације се подстичу, а људи непрекидно уче заједно (Senge, 1990, с. 3).

Корпоративно предузетништво је процес који је нелинеаран и тежак за контролисање. Он често иницијално изазива отпор код запослених и стејхолдера, тако да се појављују и значајне препреке које се морају превазићи. Корпоративни предузетници имају текуће обавезе и дневне задатке, што их ставља пред изазов балансирања административних и предузетничких вештина. Осим тога, ако је

организациона култура заснована на формализацији, процедурама, политикама и роковима, потреба за откривањем нових шанси и иновативних решења може бити скрајнута.

Предузетништво је начин размишљања и деловања, што има импликације на начин дизазирања и примене инструмената за мерење перформанси. Уочено је да постоје значајне тешкоће у мерењу нивоа предузетничког интензитета и ефектима предузетничких активности у компанијама којима се управља на бази традиционалних приступа менаџменту. Проблем је како мерити заједничке вредности, односно когнитивне предиспозиције запослених. Другим речима, потребно је да постоји тзв. *системска флексибилност* (Jelinek & Litterer, 1995). Сврха мерења се значајно разликује у предузетничким организацијама у односу на остале. Улога менаџмента је кључна за препознавање и доношење одлука о експлоатацији прилика. У предузетничким организацијама менаџмент је прилагодљив високим нивоима неодређености и неизвесности, што доприноси јачању организационе флексибилности. Флексибилни менаџмент мора да буде способан да идентификује нове шансе још у фази настајања, у току рада на развоју постојећих производа и тржишта.

Централни проблем корпоративног предузетништва је успостављање узрочно-последичне везе на релацији предузетничке активности – организационе перформансе (Morris et al., 2008, сс. 323-326). Изучавању ове међузависности се историјски различито приступало. Осамдесетих се појавио став да је немогуће понашати се предузетнички у бирократизованим организационим структурама. Деведесетих, захваљујући информатичкој револуцији, многа предузећа су редефинисала своје пословање и улогу људског фактора у остваривању конкурентске предности, јер су морала да постану више предузетничка. Године реорганизовања, отпуштања и реструктурирања су приморале предузећа да приступе мењању организационе културе и прихвате дух предузетништва. Временом су промена, предузетнички дух и иновативност постале вредности које успешне компаније морају прихватити. Почетак двадесетпрвог века је период у коме је препознат значај предузетничке иницијативе за достизање конкурентске предности у предузећима. Иако постоји неизвесност око питања у ком степену ће предузетничке активности дати нови импулс развоју предузећа, њихов изостанак сигурно води ка неуспеху.

Није могуће оцењивати у ком степену су остварени стандарди перформанси без извођења неке врсте мерења. Да би менаџмент знао којим путем да крене, пре него што се дефинише стратегија корпоративног предузетништва или организациона култура у том смислу почне да се редефинише, потребно је проучити тренутни ниво и ефекте предузетничких напора у предузећу. Кључно је идентификовати параметре на основу којих је могуће мерити предузетнички капацитет организације. На нивоу организације, помаже у праћењу предузетничких перформанси, постављању норми и поређењу са индустријским стандардима, дефинисању предузетничких циљева и стратегија, као и успостављању узрочно-последичне везе током времена између предузетничких активности и

перформанси организације. На нивоу запослених појединачно, мерење помаже менаџменту да преиспита и прилагоди лидерски стил, као и да прати понашање током времена.

1.1 Мерење предузетничке интензивности

Корпоративно предузетништво је релативно нов концепт, тако да је ограничен број истраживања спроведен, посебно у домену мерења и евалуације ефеката на перформансе организације. Већина истраживања је усмерена на предузетништво у контексту развоја малих и средњих предузећа. Кључни изазов је како мерити ниво предузетничких активности у организацији? Khandwala (1977) је међу првима развио упитник за мерење димензија корпоративног предузетништва и назвао га **ENTRESCALE**. Овај инструмент су касније усавршили Miller и Friesen (1982), а затим Covin и Slevin (1989). Скала је обухватила две димензије, *оријентацију према иновативности* и *проактивност*. Она укључује корпоративну предузетничку оријентацију у истраживачко-развојним активностима, лидерство и проактивност, али и испитује показатеље као што је нпр. број нових производа/услуга. ENTRESCALE не само да оцењује склоност менаџмента корпоративном предузетништву, већ и његов начин понашања, посебно у погледу екстерног окружења и конкуренције. Ипак, скала не испитује на прави начин интерну оријентацију ка корпоративном предузетништву (Antoncic & Hisrich, 2001).

Иако је релативно мали број истраживања спроведен у области корпоративног предузетништва, постоји све шире теоријско утемељење за проучавање концепта **предузетничке интензивности** (*engl. Entrepreneurial Intensity*). На бази истраживања које су спровели Miller и Friesen (1983) о предузетничким напорима у иновативним и конзервативним организацијама, успостављена је веза предузетничке оријентације предузећа са различитим стратегијским варијаблама и перформансама. Организације морају да пронађу начин да евалуирају и награде предузетничке напоре, имајући у виду *ниво* и *фреквенцију предузетничких напора*. Потребно је мерити учесталост, као и природу иновација процеса или производа (Covin & Slevin, 1991). Ово је могуће постићи само ако се развију мерила помоћу којих се прате исходи предузетничких активности. Важно је ова мерења спровести како на нивоу целе организације, тако и појединачних запослених.

Да би се оценио *ниво предузетништва*, потребно је измерити степен иновативности, склоност ризику и проактивност. Иновативност се односи на тежњу ка креативним, необичним и оригиналним решењима. Она може бити манифестована кроз нове технологије и процесе, као и нове производе и услуге. Склоност ризику подразумева спремност да се ангажују значајни ресурси у искоришћење уочене шансе, уз прихватање калкулисаног ризика неуспеха. Проактивност се односи на предузимање свих неопходних мера да би се уочила и искористила предузетничка прилика. Овакав приступ углавном подразумева истрајност, прилагодљивост и толеранцију неуспеха. *Фреквенција*, тј. учесталост

предузетничких активности односи се на број нових производа, услуга и процесних иновација представљених у одређеном временском периоду.

У Табели 12 приказан је инструмент за мерење предузетничке интензивности у организацији (Miller & Friesen, 1982; Morris & Sexton, 1996). Ниво предузетништва је повезан са првих дванаест питања, док се остала односе на фреквенцију. Пондери 0,7 и 0,3 су додељени према процењеном значају параметара.

Табела 12. Мерење предузетничке интензивности организације

ОРИЈЕНТАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА	
<i>Одговоре дати у распону: уопште се не слажем (1) – потпуно се слажем (5)</i>	
1.	Предузеће има високу стопу нових или иновираних производа, у поређењу са конкурентима.
2.	Нагласак је на сталном унапређењу производних процеса и услуга.
3.	Топ менаџмент је спреман да ризикује и искористи перспективне прилике за раст.
4.	Однос са конкурентима је заснован на филозофији “живи и пусти друге да живе”.
5.	Виши менаџери трагају за новим необичним решењима путем brainstorming-а и сл.
6.	Логика топ менаџмента је да се треба држати доказаних производа и избегавати високе трошкове развоја нових производа.
У нашој организацији, одлучивање топ менаџмента карактерише:	
7.	опрезно, прагматично, постепено решавање проблема.
8.	активно трагање за новим приликама.
9.	рапидни раст као кључни циљ.
10.	храбре, одважне одлуке, упркос неизвесним исходима.
11.	прављење компромиса између конфликтних захтева стејкхолдера.
12.	постепен раст и стабилност као кључни циљ.
ЛАНСИРАЊЕ НОВОГ ПРОИЗВОДА	
<i>Одговоре дати у распону: значајно мање (1) – исто (3) – значајно више (5)</i>	
13.	Колико нових производа је предузеће лансирало у претходне две године?
14.	Колико производних иновација и унапређења је лансирано у претходне две године?
15.	Да ли је број нових производа мањи или већи него код конкурената?
16.	У ком степену су ти производи радикално нови, до тада непознати тржишту?
ЛАНСИРАЊЕ НОВЕ УСЛУГЕ (за услужна предузећа)	
<i>Одговоре дати у распону: значајно мање (1) – исто (3) – значајно више (5)</i>	
17.	Колико нових услуга је предузеће понудило у претходне две године?
18.	Колико су постојеће услуге унапређене у претходне две године?
19.	Да ли је број нових услуга мањи или већи него код конкурената?
20.	У ком степену су те услуге радикално нове, до тада непознате тржишту?
КРЕИРАЊЕ НОВОГ ПРОИЗВОДНОГ ПРОЦЕСА	
21.	Молим вас процените број нових метода или оперативних процеса у у претходне две године. (Примери би били нов начин управљања залихама, прикупљања фактура, иновирано управљање дистрибуцијом...)

Извор: Упитник адаптиран из Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, 29 (7), 770-791. и Morris, M. H., & Kuratko, D. F., Corporate entrepreneurship, Dallas, TX: Hartcourt Press, 2002.

Комбиновањем фактора ниво и фреквенција предузетничких активности могуће је идентификовати пет категорија предузетничке интензивности (Morris & Sexton, 1996):

- *Периодично/инкрементално* (низак ниво предузетништва/ ниска фреквенција);
- *Континуално/инкрементално* (низак ниво предузетништва / висока фреквенција);
- *Периодично/дисконтинуално* (висок ниво предузетништва / ниска фреквенција);
- *Револуционарно* (висок ниво предузетништва / висока фреквенција);
- *Динамично* (осредњи ниво предузетништва / осредња фреквенција).

Ове категорије предузетничке интензивности су арбитрарно дефинисане, са циљем да покажу да њен ниво може да се мења, у зависности од тога како се мењају фактори на бази којих се мери. Динамички посматрано, организација може у једном тренутку имати изражену нпр. периодично/дисконтинуалну интензивност, а у другом нпр. периодично/инкременталну. Кључна питања су *колико* и *колико често*, тако да су могуће варијације током времена.

Да би се добио укупан скор целе организације, инструмент се примењује на велики број менаџера различитих нивоа. Годишња мерења омогућавају праћење прогреса током времена, како на нивоу целог предузећа, тако и појединачних организационих делова. Приликом интерпретирања предузетничке интензивности треба имати на уму да се њене норме разликују у зависности од врсте делатности. Она има више вредности и повезан је са бољим перформансама у веома турбулентним делатностима. Ипак, то не значи да су што више вредности увек пожељне, већ то превасходно зависи од индустријских стандарда. Miller (1983) је дефинисао и **индекс корпоративног предузетништва**, сумирањем резултата следећих испитиваних тврдњи (Табела 13) и дељењем са 7 ($a = .71$):

Табела 13. Мерење индекса корпоративног предузетништва

1.	Наше предузеће је лансирало много нових производа/услуга у последње три године.
2.	Наше предузеће је направило много драматичних промена у миксу производа/услуга у последње три године.
3.	У нашем предузећу је посебно истицан значај иновација производа/услуга у последње три године.
4.	У последње три године, у предузећу је постојала изражена склоност ка веома ризичним пројектима, који доносе потенцијално високе приносе.
5.	Предузеће је предузимало ризичне, далекосежне активности у циљем да позиционира своје производе/услуге у последње три године.
6.	У предузећу постоји доказана посвећеност истраживачко-развојним активностима, технолошком лидерству и иновацијама.
7.	Предузеће је следило стратегије које омогућавају експлоатацију прилика из екстерног окружења.

Извор: Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, 29 (7),770-791.

Као резултат истраживања спроведених у Кејп Тауну у Јужноафричкој Републици, Michael Moriss је 1997. године развио *Индекс предузетничких перформанси* (*engl. The Entrepreneurial Performance Index - EPI*). Ово истраживање је проучавало три аспекта предузетништва, иновативност, склоности ризику и проактивност, као мерила *предузетничке интензивности*, дефинисане као линеарна комбинација наведена три фактора и фреквенције предузетничких иницијатива (Moriss, 2001). Као први покушај ове врсте у свету, креирана је база података о 30 јужноафричких компанија из сектора издаваштва, финансија, производње, високих технологија, енергетике и малопродаје. Анализирана је повезаност између предузетничке оријентације организације, са једне, и њене стратегије, структуре, система награђивања, перформанси, система контроле, политике људских ресурса и утицаја менаџмента, са друге стране. Фреквенција предузетништва је мерена бројем нових производа/услуга/процеса који су у предузећима имплементирани у последње две године. Ово је до данас најсвеобухватнија студија која мери предузетничку интензивност. Њен значај се огледа превасходно у мерењу различитих варијабли које утичу на предузетничке активности у организацији. Ипак,

она не испитује специфичне динамичке елементе организације, и као таква нема способност да укаже на подручја са посебно високим или ниским перформансама. Ослањајући се на ово истраживање Hill (2003) је развила инструмент под називом *Индекс интрапредузетничке интензивности* (engl. ***The Intrapreneurial Intensity Index***), са циљем да испита интензитет корпоративног предузетништва у компанијама у Јужној Африци. Инструмент омогућава свеобухватни преглед предузетничких потенцијала организације, али и указује на специфична подручја пословања које захтевају модификације како би организација постала више предузетничка.

1.2 Дијагноза погодности интерног окружења за корпоративно предузетништво - ***Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)***

Kuratko, Montagno и Hornsby (1990), су оригинално развили *Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI)*, са циљем да детерминишу ефективност корпоративног предузетничког окружења. Они су покушали да оцене какво интерно окружење је најпогодније за развој корпоративног предузетништва, односно интрапредузетништва. Њихов закључак је био да постоје три кључна фактора која утичу на развој корпоративног предузетништва: подршка менаџмента, организациона структура и расположивост ресурса. Одговори испитаника у оквиру истраживања су статистички анализирани и идентификовано је пет фактора у организацији над којима менаџмент има контролу. Да би се запослени у предузећу одлучили да постану корпоративни предузетници, они морају перципирати присуство неколико тзв. предуслова, односно сета организационих фактора који доприносе промовисању предузетничких активности у организацији (Hornsby et al., 1993). Тако је *IAI* унапређен и креиран нови дијагностички инструмент за оцену и вредновање интерног предузетничког окружења, ***Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)*** (Hornsby et al., 1999). *CECI* је базиран на анализи тих предуслова, односно пет кључних фактора:

- (а) *Подршка менаџмента* – спремност топ менаџмента да подржи и промовише предузетничко понашање запослених, укључујући иницирање нових идеја и обезбеђење неопходних ресурса за њихову имплементацију;
- (б) *Радна аутономија* – спремност топ менаџмента да толерише неуспех, покаже флексибилност и ослободи претеране контроле, као и да делегира ауторитет и одговорност нижим менаџерима;
- (в) *Систем компензација* – развој и коришћење механизма који подстичу предузетничко понашање, истичу значајна постигнућа и охрабрују трагање за изазовима;
- (г) *Временска расположивост* – дизајнирање посла тако да се осигура да запослени имају времена да иновирају и доприносе остваривању како краткорочних, тако и дугорочних циљева;

- (д) *Организационе границе* – прецизно дефинисани резултати пословања који се очекују и развој механизма за евалуацију, селекцију и примену иновација.

Комплетан СЕСИ упитник се налази у **Прилогу Б** ове дисертације. Он обухвата 78 питања на која се одговара коришћењем петостепене Ликертове скале. Овај алат је психометријски верификован као поуздан за процену подручја која је неопходно унапредити, у којима је потребан додатни тренинг и развојне активности, да би се подigli капацитети организације за имплементацију корпоративног предузетништва. За менаџере је упитник користан јер показује не само потребе за додатном обуком запослених, већ и вероватноћу успешне имплементације стратегије. Тако и сами менаџери постају свесни потребе да развијају сопствене вештине и сензитивност у давању приоритета и подршке интерним предузетницима. Свест менаџмента на свим нивоима је критична у подстицању креативности запослених. Уколико су наведени предуслови корпоративног предузетништва у организацији испуњени, већа је вероватноћа да ће запослени проценити организациони амбијент као повољан за предузетничке иницијативе. Што је, из перспективе запослених, дејство ових фактора израженије, већа је вероватноћа да ће они показати предузетничку иницијативу (Hornsby et al., 2002).

Pinchot и Pellman (1999) су развили упитник за мерење иноватности организационе културе (*engl. The Innovative Climate Questionnaire*), који обухвата 19 фактора успеха који заједно креирају услове за иновирање. Они су анализирали ове факторе у великом броју организација и открили њихову улогу у детерминисању предузетничких капацитета организације. Овај инструмент може бити коришћен само за мерење иновативног капацитета организације, али не пружа информације о томе да ли је предузеће предузетничко или није.

1.3 Тест предузетничких капацитета - *Entrepreneurial Health Audit*

Један од инструмената је свеобухватни систематски приступ (Ireland et. all, 2006), познат као *Тест предузетничких капацитета* (*engl. Entrepreneurial Health Audit*), који подразумева комбиновану примену познатих инструмената за мерење копоративног предузетништва и обухвата три корака:

- I *Евалуација предузетничког интензитета организације* – као што је претходно објашњено, предузетничке активности у предузећу се могу мерити помоћу показатеља предузетничке интензивности, који мери ниво предузетништва и фреквенцију понављања. Процена релативног значаја предузетничких интензитета и фреквенције предузетничких активности може зависити од фактора као што су брзина технолошких промена, хетерогеност тражње и сл. Корисно је анализирати потенцијалне краткорочне користи, иако се пуни ефекти корпоративног предузетништва могу очекивати тек у дужем року. Зато је важније за предузеће да диверсификује ризик кроз систематско ангажовање у

спровођењу већег броја мањих пројеката који доносе краткорочне и средњорочне користи, него у неколицини оних од којих се очекују користи у перспективи и који су много ризичнији. У оба случаја, предузетничка интензивност је користан алат за мерење предузетничких напора у организацији.

II Дијагноза погодности интерног амбијента за корпоративно предузетништво - предузетнички интензитет даје одговор на питање колика је склоност организације иновативним активностима, али не објашњава зашто. Менаџмент је тај који мора да оцени предузетничке потенцијале организације. За те потребе користи се *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)* дијагностички инструмент за оцену, вредновање и управљање интерним окружењем на начин који подстиче предузетничко понашање. Анализом тренутне ситуације менаџери могу да идентификују организационе структуре и системе који су неконзистентни и представљају препреку за виши ниво предузетничке интензивности.

III Креирање свести у организацији о неопходности корпоративног предузетништва – односи се на степен у коме је стратегија корпоративног предузетништва и уопште предузетничко понашање схваћено и прихваћено у организацији. Корпоративно предузетништво може донети праве ефекте само у интерном окружењу које му пружа подршку. Менаџмент има обавезу да објасни своју позицију и намере, чиме потенцијалним предузетницима шаље значајну поруку. Потребно је реално проценити предузетничке капацитете индивидуалних запослених и спремност појединаца да предводе иновативне пројекте. Од велике помоћи у изградњи иновативне организационе културе може бити програм обучавања и развоја запослених о значају корпоративног предузетништва. Тај програм треба да буде осмишљен тако да запосленима пружи основна знања из предузетништва, истакне примере успешних предузетничких подухвата, презентира начине подстицања креативног мишљења и развоја иновативних идеја, и укаже на начине превазилажења баријера. Ако се обучавање запослених спроводи као спорадична активност, она не може дати жељене ефекте. Неопходно је упорно и систематски ширити свест о значају сталног учења и обучавања, јер је само тако на дуже стазе могуће креирати предузетничку организациону културу.

1.4 Захрина 14-степенна скала

Још један значајан инструмент, развијен са циљем да измери ниво предузетничких активности у организацији је **14-степенна скала** коју је дефинисао Zahra (1996). Захра је спровео истраживање у оквиру кога је кроз 14 питања, (Табела 14), испитивао три варијабле: иновативност, спремност покретања нових подухвата и стратегијску обнову. Испитаници су рангирали ниво постојећих, а не жељених предузетничких активности у организацији.

Табела 14. Мерење нивоа корпоративног предузетништва

У последње три године...	
	...у предузећу се значајно, изнадпросечно у односу на конкуренте, улаже у развојно-истраживачке активности.
	...у предузећу су развијени првокласни истраживачко-развојни капацитети.
	...предузеће је лансирало велики број нових производа на тржиште.
	...у предузећу је развијено много више патената него код конкурента.
	...у предузећу је покренут развој радикалних иновација, до тада потпуно непознатих тржишту.
У последње три године...	
	...предузеће је ушло у многе нове послове.
	...значајно су проширене интернационалне операције.
	...спроведене су аквизиције над више предузећа из различитих делатности.
	...иницирани су или подржани различити нови подухвати.
	...акцент пословања је био више на унапређење постојећих пословних активности, него на улазак у нове послове.
У последње три године...	
	...је дезинвестирано неколико непрофитних пословних јединица.
	...промењен је конкурентски приступ, тј. стратегија, за сваку пословну јединицу.
	...покренуто је неколико програма унапређења продуктивности пословних јединица.
	...пословне активности су реорганизоване да би се омогућила боља координација и комуникација међу пословним јединицама.

Извор: Zahra, S.A., (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Прва анализирана варијабла је *иновативност*, мерена кроз креирање и лансирање нових производа, акценат на истраживачко-развојним активностима и посвећеност патентирању. Друга се односи на *нове подухвате* и мери спремност организације да покрене нове или спонзорише постојеће подухвате. Трећа, *стратегијска обнова*, се анализира кроз ревитализацију предузећа и способност надметања кроз редефинисање пословног домена, елиминацију непрофитних операција и унапређење интерне ефикасности. Валидност Захрине скале је доказана поређењем другим значајним инструментом, *индексом корпоративног предузетништва* који је дефинисао Miller (1983).

1.5 Предузетнички менаџмент

Бихевиористички приступ предузетништву је релативно скоро добио на значају. Howard H. Stevenson је објавио први чланак 1983. године и сматра се родоначелником ове перспективе. Он заступа тезу да пракса предузетничког менаџмента има пресудни значај о одржању виталности организације, те зато предузетништво описује као "*приступ менаџменту*" кога одликује "*трагање за шансама, без обзира на расположиве ресурсе*" (Stevenson, 1983, с. 23). Стивенсон заговара став да предузетнички процес креирања вредности може да се одвија у свакој организацији, а предузетништво концептуализује као понашање менаџмента базирано на трагању за шансама. По његовом мишљењу, предузетничко и административно понашање су два екстрема у спектру који описују низ могућих понашања, при чему се *покретачи* налазе на предузетничком полу, а *повереници* на административном. Док покретачи теже експлоатацији прилика без обзира на ресурсе, повереници теже да расположиве ресурсе искористе на најефикаснији начин.

Стивенсон је дефинисао следећих осам концептуалних димензија корпоративног предузетништва:

- *Стратегијска оријентација* – описује који фактори утичу на формулисање стратегије. Код покретача је стратегија условљена перципирањем прилика, а обезбеђење неопходних ресурса је секундарни корак. Повереници су свесни значаја нових прилика, али пажњу придају само оним приликама које се могу искористити расположивим ресурсима.
- *Посвећеност приликама* – покретачи су стално у приправности и способни да радикално одреагују у кратком року, док су повереници статични, успорени и еволутивно реагују, јер су ограничени ланцем командовања, постојећим стратегијама и резистентношћу на ризик.
- *Посвећеност ресурсима* – покретач покушава да максимизира нову вредност уз што мању изложеност, односно располаже ресурсима који су неопходни само у тренутној фази процеса, што омогућава флексибилност и промену правца деловања по потреби. Овако се минимизира губљење ресурса у случају неуспеха. Повереници дуго анализирају, ангажују опсежне ресурсе, и када донесу коначну одлуку да искористе прилику и инвестирају, тешко је мењати правац.
- *Контрола ресурса* – покретачи не теже поседовању, већ праву да по потреби располажу ресурсима, односно да их контролишу. Ово је предност у почетку због изражене флексибилности, али није приступ који се може примењивати дугорочно. Повереници, напротив, теже да поседују све потребне ресурсе.
- *Менаџмент структура* – организација коју воде менаџери склони покретачком предузетничком понашању тежи да буде органска, равна, са неформалним мрежама и модерном праксом менаџмента. Менаџери заступници преферирају традиционалне организационе структуре и праксу менаџмента, засновану на хијерархији и формализацији.
- *Филозофија награђивања* – покретачи награђивање заснивају на доприносу запослених у идентификацији и експлоатацији прилика. Подстичу их да експериментишу и награђују према способности да креирају вредност. Повереници награђују у складу са одговорношћу и хијерархијом, као и доприносом остварењу краткорочних циљева, посебно ако креирање вредности није истакнуто као доминанан циљ.
- *Оријентација ка расту* – покретачи имају изражену амбицију ка рапидном расту, што оправдава преузимање повишеног ризика, док повереници теже спором и постепеном расту који не изазива турбуленције.
- *Предузетничка култура* - предузетнички вођено предузеће подстиче запослене да буду иновативни и опсежно трагају за приликама. Насупрот томе, повереници брину превасходно о очувању ресурса и подстичу само идеје које кореспондирају са овако зацртаним циљем, а осим тога, неуспех се кажњава.

Brown, Davidsson и Wiklund (2001) су прихватили изазов да креирају мерну скалу за наведених осам концептуалних димензија, као и да их искомбинују тако да се омогући идентификовање позиције на којој се менаџмент налази између два

екстрема, предузетничког и административног понашања. Питања су дефинисана као двострана Ликертова скала са исказима који су дијаметрално супротни, и дистрибуирана на адресе 2455 шведских компанија у сектору производње, услуга, велепродаје и малопродаје. Истраживање је показало да иако теориски значајна, емпиријски није доказана недвосмислена дистинкција између свих осам димензија, услед идентификованих преклапања. Тако се посвећеност приликама концептуално преклопила са стратегијском оријентацијом и посвећеношћу ресурсима. Такође, посвећеност ресурсима се преклопила са контролом ресурса, тако да су оне спојене у један фактор назван *оријентација ка ресурсима*. Brown et al. су од оригиналних осам концептуалних изоловали шест емпиријски верификованих димензија: *стратегијску оријентацију, оријентацију ка ресурсима, менаџмент структуру, филозофију награђивања, оријентацију ка расту и предузетничку културу*. Да би тестирали валидност скале упоредили су је са три димензије (иновативност, проактивност и склоност ризику) које су идентификовали Covin и Slevin (1991), тако да су доказали да су све идентификоване димензије поуздане и емпиријски уочљиве.

2. Евалуација предузетничких активности на нивоу индивидуалних предузетничких пројеката

Предузетничке организације у сваком тренутку имају неколико иновативних пројеката у току, који повремено морају бити подвргнути евалуацији. То значи да се ниво предузетничких потенцијала не процењује само на нивоу целе организације или организационих делова, већ и на нивоу појединачних пројеката. Започиње се квалитетном анализом и преиспитивањем изводљивости, а затим се периодично спроводи евалуација прогреса, како пројекат пролази кроз зацртане међуфазе.

Процес развоја нове идеје обично није структуриран, ни систематичан, напротив, присутна је доза хаотичности, чак и код најбољих пројеката. Ипак, постоји неколико основних фаза кроз које већина мора да прође до тржишне комерцијализације. Идеје за иновирање потичу из различитих *извора*, и за њима се може трагати активно или пасивно. Највећи број идеја се отпише током прелиминарног *разматрања*. Организације обично дефинишу сет критеријума, према којима затим рангирају идеје. Кључно питање је да ли је идеја компатибилна са организацијом (структуром, стратегијом, компетенцијама, итд.) и са тржиштем (уоченим потребама, конкурентским активностима, потенцијалом раста). Идеје се затим подвргавају *тестирању концепта*, у коме се описују потенцијалним купцима и тражи повратна реакција. Често се користе фокус групе, интервјуи, истраживања, припрема анализе случаја и сл. Концепт, чије су суштинске предности дефинисане, се затим преводи у физички производ и подвргава тестирању перформанси. Техничка изводљивост подразумева тестирање техничких захтева за дизајнирање и производњу, у разумном временском року и прихватљивим трошковима. Дизајн може бити развијан из више итерација, због техничких перформанси које условљавају поједина решења. Прави се *прототип* производа/услуге и процењују

трошкови по јединици. Прототип се тестира са аспекта толеранција и перформанси, под различитим условима коришћења. Спроводи се *бета тестови*, којима се производ користи онако како би га потенцијални купци користили.

Затим се ради *анализа профитабилности* да би се утврдило где је преломна тачка и колика се стопа повраћаја може очекивати на бази пројектованих токова новца. Испитује се репрезентативни *узорак циљног тржишта*, да би се донела коначна одлука о цени, паковању, промоцији и дистрибуцији. Ово истраживање је веома важно и некада се спроводи и до годину дана пре него што се производ лансира. Организација покушава да приступи сегментима купаца спремним да рано испробају нове производе, пре него се пенетрира шире тржиште.

Иако описани процес звучи логично, у реалности се он ретко одвија тако линеарно и глатко. Он подразумева велике тешкоће, застоје, препреке и спровођење неких активности из више покушаја. Напредак у једном аспекту иновације, може подразумевати прилагођавања других аспеката, који су претходно одлично напредовали, али под новим околностима у погрешном правцу. Информације се морају непрекидно делити и размењивати међу свим члановима предузетничког тима. У многим организацијама је уочено да је много ефикасније и јефтиније да се неке од наведених активности спроводи паралелно, јер се тако и проблеми који настају симултано могу решавати, што резултира мањим преправљањем и враћањем на претходне фазе. Зато се временски често преклапају нпр. генерирање идеје и тестирање концепта. Затим се спроводи евалуација, па се прелази на симултано извођење техничких активности, прављење прототипа и финансијску анализу, па поново следи процена. Дакле, уместо процеса који подразумева секвенционалне фазе које се изводе по принципу "*стани-крени*", прави се систем тзв. *капија*, са мултиплицираним паралелним активностима које се одвијају, а оцењују кроз 4 до 6 међуфазних евалуација у којима се одлучује о даљој судбини пројекта.

За менаџмент је скоро немогуће проценити колико је предузеће успешно, ако нема дефинисане стандарде за поређење, тј. унапред задате циљеве дизајниране да подстицајно делују и мотивишу запослене. Може се, на пример, тврдити да је уочљив недостатак иновативности, јер је недовољно нових производа/услуга лансирано, али без јасних индикатора перформанси процена је паушална, евентуално заснована на поређењу са конкурентима или уопштеној импресији о тражњи на тржишту. Другим речима, потребно је дефинисати мерила иновативности и поставити стандарде које је потребно достићи. Циљеви могу бити успостављени у више подручја, зависно од броја пројеката у организацији и фазе њихове имплементације, али и обједињени према сродности активности које се спроводи. Сетови циљева се дефинишу за период од пар година и могу односити на:

- *нове производе* (нпр. лансирати један производ који је потпуно нов на тржишту, један који је нов за предузеће и два као продужетак постојећих производних линија);
- *иновације постојећих производа* (нпр. унапређене перформансе два производа, лансирање једног производа на новим тржиштима/тржишним сегментима, репозиционирање једног производа);
- *производну логистику* (нов приступ продаји, дистрибуцији, маркетингу, промењене две административне процедуре);
- *просечно време развоја производа* (нпр. развој новог производа за 12 месеци, а иновирање постојећег за 4 месеца);
- *удео иновација у приходима од продаје, укупним трошковима и сл.* (нпр. у наредне две године 30% прихода треба да буде од производа који тренутно не постоје у производном програму), итд.

Када је циљеве могуће квантитативно исказати, они су ефикасно средство контроле. Претходно наведени примери циљева су јасно дефинисани и њихову имплементацију је релативно лако пратити. Циљ који задобија посебну пажњу је проценат прихода који се може у будућности очекивати од иновираних производа. Сматра се да је од 35-40% у року од пет година нека врста просека који остварују иновативне компаније. Објављујући овај циљ, менаџмент обзнањује свима да је иновирање нормална и очекивана активност. То значи да су организациони делови, тимови и запослени појединачно одговорни за остварење ових циљева, али и да је потребно идентификовати начине помоћу којих ће се мерити напредак током времена. Већина предузећа не мери иновативне напоре и перформансе на систематичан начин, зато што систем контроле углавном није оспособљен за то. Перформансе се могу мерити преко финансијских и нефинансијских показатеља, али још увек нема сагласности о методологији коју је најбоље применити. Проблем је у томе што недостају финансијска мерила, посебно у кратком року, која би веродостојно мерила иновативност.

Један од инструмената за оцењивање иновативних пројеката је *Приступ жutih сигналних варијабли* (engl. *Yellow Light Variables Approach*) је развио Balachandra (1984). Фокус је на идентификовању једноставних, али ефикасних сигнала, помоћу којих менаџери у свакој фази пројекта могу да одлуче да ли да га наставе или обуставе. У истраживању које је обухватило преко сто нових подухвата идентификовано је 14 кључних варијабли:

1. *Број пројеката у организационом портфолију;*
2. *Профитабилност организације;*
3. *Предвиђено време завршетка пројекта;*
4. *Испуњеност технолошких захтева;*
5. *Притисак на лидера пројекта;*
6. *Вероватноћа комерцијалног успеха;*
7. *Процењени број крајњих корисника;*
8. *Подршка топ менаџмента;*

9. *Посвећеност запослених на пројекту;*
10. *Вероватноћа остваривања повољних околности са позитивним исходом;*
11. *Производ у почетној фази животног циклуса;*
12. *Присутна интерна конкуренција;*
13. *Настанак изузетно иновативног производа;*
14. *Менаџер склон истраживањима радикалних иновација.*

Квалитет овог инструмента огледа се у развоју *жутих* и *црвених сигнала* који благовремено указују на потребу да се пројекат пажљиво прати или прекине. Варијабле које сигнализирају црвено се односе на вероватноћу успеха технологије, расположивост ресурса, одрживост тржишта и правну регулативу. Ако нека од њих покаже изузетно негативну вредност, то значи да треба окончати пројекат. Жути сигнали су двосмисленији, упозоравају и налажу приправност, а обухватају вероватноћу комерцијалног успеха, подршку и посвећеност запослених, компатибилност технологије, број потенцијалних купаца, постојање радикалних иновација, број пројеката у портфолију, антиципирану конкуренцију и профитабилност предузећа. Сигнали појединачно вероватно не представљају сигнал за узбуну, али у комбинацији могу довести до значајних проблема. Све наведене варијабле се испитују у форми питања на која се дају једнозначни одговори *да* или *не*. По правилу, пројекти који добију мање од 11 одговора *да* су кандидати за озбиљну ревизију, која треба да открије да ли треба да буду заустављени, а ресурси преусмерени, или напротив, додатни ресурси треба да буду ангажовани да би се превазишао проблем и пројекат наставио. Сврха овог инструмента је да покаже да иза пројеката чија имплементација наилази на проблеме стоје различити и некада повезани узроци, који се могу благовремено идентификовати и донети одговарајућа одлука.

3. Изазови корпоративном предузетништву

Опстанак предузећа зависи од његове способности да се непрекидно надмеће са конкурентима. Потрага за изворима одрживе предности је основни разлог због којег менаџмент подстиче корпоративно предузетништво. Стратегијска неопходност је остати конкурентан, а пословна реалност је да постојећи послови брзо застаревају. Кључно питање је како подстаћи корпоративно предузетништво, али ништа мање важно није ни колика је цена.

Трагање за новим идејама отвара низ питања и ствара изазове како на теоријском, тако и практичном плану. Теоријски, још увек нису разрађени концепти, нити постављена стабилна основа за проучавање ове младе дисциплине, иако је напредак уочљив. Још увек се проучавају погодне организационе структуре, културе, стилови менаџмента који подстичу предузетничко понашање. Ограничен успех у дефинисању теоријских претпоставки ограничава могућност предвиђања, описивања и обликовања интерног окружења у коме корпоративно предузетништво цвета.

Практично, корпоративно предузетништво за менаџмент представља непознаницу. Менаџери немају пред собом јасне препоруке у погледу стратегије, управљања ресурсима и запосленима. Традиционални приступи менаџменту обично нису од помоћи, а у подстицању предузетништва често и одмажу. Менаџмент има задатак да организацију дизајнира и све капацитете стави у функцију ефикасног пословања у садашњости и сагледивој будућности, што значи да предузетничке активности углавном нису у центру пажње, због своје усмерености на дужи рок. То значи да се предузетнички напори обично “сударају” са свакодневним пословним процесима. Запослени могу корпоративне предузетнике доживети као иритирајуће, узнемиравајуће, које ремете пословну хармонију, а често предузимају активне кораке не само да се одупру предузетничким идејама, већ да их потпуно осујете. Зато је потребно обратити посебну пажњу на препреке у организацији које стоје на путу предузетничким иницијативама, као и могућих начина за њихово постепено превазилажење.

3.1 Препреке на нивоу организације

У реалности постоји стотине препрека корпоративном предузетништву, које лако обесхрабре и најупорније. Важно је најпре идентификовати највеће, оне које највише угрожавају нове идеје. Предузетници се питају да ли се неке препреке могу игнорисати, неке заобићи, неке превазићи, а остале преокренути у сопствену корист. Имајући у виду бројност препрека, корисно је класификовати их у неколико група: системске, структурне, стратегијске, политичке, културне и везане за људске ресурсе (Morris et al., 2008, сс. 277-297). Ова класификација је заснована на свеобухватној анализи литературе и истраживања из области корпоративног предузетништва (Слика 25).

Слика 25. Категорије организационих препрека корпоративном предузетништву.

СИСТЕМ	СТРУКТУРА	СТРАТЕГИЈСКИ ПРАВАЦ	ПОЛИТИКЕ/ ПРОЦЕДУРЕ	ЉУДСКИ РЕСУРСИ	КУЛТУРА
<ul style="list-style-type: none"> • Погрешно усмерен систем награђивања и евалуације • Јак систем контроле • Ригидно буџетирање • Ригидни, формални систем планирања 	<ul style="list-style-type: none"> • Превише хијерархиских нивоа • Веома мали распон контроле • Одговорност без ауторитета • Аутократски менаџмент • Рестриктивно комуницирање • Недостатак одговорности за иновирање 	<ul style="list-style-type: none"> • Одсуство иновативних циљева • Недостатак формалне стратегије предузетништва • Недостатак визије • Неадекватна посвећеност вишег менаџмента • Нема предузетника међу менаџерима 	<ul style="list-style-type: none"> • Дуг и компликован процес одобравања • Екстензивна бирократија • Превелико ослањање на проверене шаблоне • Нереални критеријуми перформанси 	<ul style="list-style-type: none"> • Страх од неуспеха • Отпор ка променама • Заштита парцијалних интереса • Опште слагање • Недовољне вештине за управљање иновативним активностима • Присвајање ресурса 	<ul style="list-style-type: none"> • Лоше дефинисане вредности • Недостатак консензуса о приоритетима • Неусаглашеност вредности са конкурентским амбијентом • Вредности у конфликту са иновирањем, преузимањем ризика и проактивношћу

Извор: Адаптирано из Morris, M. (1998). *Entrepreneurial Intensity*, Westport, CT: Quorum Books, с. 97.

Системска ограничења - зреле организације се ослањају на уходану праксу менаџмента која се брусилa годинама. Систем је осмишљен да креира стабилност, ред и координацију комплексног интерног окружења. Цена овакве уређености и

системског бирократског перфекционизма је мањак креативности и спонтане иницијативе. Систем компензација је углавном креиран тако да награђује опрезно, конзервативно понашање, које доноси ефекте у кратком року. Један аутор (Kerr, 1975) је приметио да “менаџери награђују понашање *типа А*, а очекују понашање *типа Б*”. Они траже и очекују иновативно понашање, али награђују неинновативно. Иновативно понашање је неодређено, са неизвесним исходом, и тешко за процењивање. Контрола има за циљ успостави мерљиве стандарде у свим активностима. Ови стандарди временом постају сами себи циљ, а дискреционо понашање запослених и њихов ангажман на незваничним пројектима наилази на велики отпор. Из перспективе контролног система, нема флексибилности за експериментисање, нити новца за расипање. Планирање, критично важно за корпоративно предузетништво, често постаје препрека. Превелики акценат на анализи, форми уместо суштини, планском документу уместо процесу планирања, често делује обесхрабрујуће. Процес одобравања и имплементације нових идеја је толико окоштао да није способан да реагује на нове прилике.

Структурне препреке – што је више нивоа у организационој структури, способност да се опазе тржишне прилике, оствари посвећеност менаџмента да преузме ризик и алоцира ресурсе опада. Када је менаџмент окупиран дневним обавезама, интеракцијом са купцима и добављачима, предузетнички напори трпе. Развијену хијерархију често прате још две значајне баријере, аутократски менаџмент и рестриктивни канали комуницирања, што обично води изостанку иновирања. Осим тога, постоји стална тенденција да се смањује распон контроле, тако да запослени имају све јачи надзор и све мање простора да буду креативни. Таква пракса значи да запослени постају све специјализованији и без довољне ширине да ментално искораче из уходаних шаблона. Способност интегрисања перспектива и активност прелажењем интерних организационих граница се смањује. Одговорност за иницирање промена је разводњена тако да се нико не осећа позваним да лично иницира било шта. Делегирање одговорности средњем менаџменту да иницира предузетничко понашање, али не и ауторитета, је додатни проблем. Недостатак ауторитета да се испробају нове методе или потроше неопходни ресурси, води фрустрацији и незадовољству нижих менаџера.

Стратегијске препреке – иако у организацији може постојати свест о потреби за предузетничким понашањем, мало се може урадити без јасног и јаког вођства са врха. Предузећа често имају софистициране системе планирања који производе стратегије за маркетинг или производњу, али не и за предузетничко понашање запослених. У одсуству јасних циљева и дефинисаних начина њиховог остваривања, корпоративно предузетништво је само производ случајности. Проблем је ако топ менаџмент не разуме да је корпоративне предузетничке напоре потребно институционализовати. То значи да лидери морају бити визионари, способни да сагледају организационе потенцијале и способности, као и да буду лично укључени у предузетничке иницијативе које се појављују у организацији. Уместо тога, топ менаџери су често опрезни, сумњичави и несвесни потребе да се раскине са традиционалним методама и искористе нове прилике, а нижи нивои се угледају и прате стандарде понашања које диктира врх. Све наведено често

резултира хијерархијом сачињеном од политичара и технократа верзираних у интерним политичким борбама за моћ и напредовање.

Политичке и процедуралне препреке – предузетничко понашање по природи представља искорак у нешто ново и као такво није предвиђено или је занемарено у важећим политикама и процедурама, креираним да створе ред и конзистентност у пословању. Процедуре и политике су свима познате, засноване на пређашњем искуству, са акцентом на конзервативном понашању. За корпоративног предузетника ово је велики административни терет и препрека, који се некада мора чак и прекршити да би се иновација имплементирала. Два најскупља нусефекта оваквих процедура су компликовано одобравање нових подухвата и захтеви за опсежном документацијом. Ово су захтеви који не само да захтевају време и енергију које предузетник мора да уложи, већ често представљају веома софистициран начин да се пројекат осујети. Постављање нереалних пролазних тачака и стандарда перформанси које је потребно на свакој од њих достићи, што постојеће процедуре налажу, показује изостанак суштинског разумевања концепта корпоративног предузетништва. Предузетник се често нађе у ситуацији да је приморан да прави компромисе који могу обезвредити његову истински иновативну идеју. Он мора да иновацију прилагођава остварењу перформанси које представљају одраз прошлости и садашњости, уместо да се фокусира на конкурентске захтеве будућности.

Људски ресурси – искуство говори да су људи највећа препрека корпоративном предузетништву. Најважнији и најтежи задатак је изменити ставове запослених и перцепције, тако да постану отворенији према променама и толерантни ка науспешним покушајима на послу. Предузетништво се односи на промене и управљање променама, а људи су по природи резистентни и уљуљкани у постојеће шаблоне. Они воле стабилност и предвидивост, тако да промену доживљавају као претњу и дочекују је у одбрамбеном ставу. Ово је посебно случај када им се промене нагло намећу, јер су запослени преокупирани захтевима данашњих послова, а не будућних. Није реалистично од њих захтевати сталну оријентацију на дугорочне активности, посебно када се зна колико је то ризично и колико се запослени боје неуспеха. Већина ће радије избећи неуспех него ризиковати ради остварења успеха, јер мисле да много више могу да изгубе него да добију. Ипак, и неуспех је пут учења, знак прогреса, ако се извуку адекватне поуке.

Мотивисање запослених је изазов, посебно оних које мотивишу новчане компензације и имају потребу за моћи. Они својатају ресурсе, посебно информације, показују отпор ка отвореној комуникацији и сумњичави су ка заједничким подухватима. Додатни проблем је генерални недостатак предузетничких знања и вештина. Иако свако поседује извесну дозу креативности, већина је никада у потпуности не каналише и искористи, а многи себе убеде да уопште нису креативни. Други просто одбијају да раде било шта што није у опису радног места. Чак и они запослени који имају иновативне идеје, често немају вештине да их презентују, не умеју да изграде коалиције за подршку, и заобиђу

препреке са циљем да их имплементирају. Ови проблеми се само додатно компликују у недостатку менаџерске подршке.

Предузетништво представља значајну прилику за цело предузеће, али истовремено угрожава неке појединачне позиције. За многе запослене, нове идеје значе да ће постојећи производни програм бити угрожен, буџет реалоциран, процеси измењени, а неко ко је био анониман, одједном доћи у центар пажње. Већина нових идеја је блокирана јер постоји:

- Формална и неформална резистентност ка променама;
- Склоност преурањеном закључивању на бази мањка информација;
- Фобија од било чега што је ново и непознато;
- Осећај неадекватности и мање вредности када се испостави да је нови производ супериоран у односу на постојеће;
- Опрез, јер је много сигурније усвојити филозофију следбеника;
- Угоржавање пређашњег реда, креирање дисконтинуитета, који је требало боље исконтролисати и минимизирати на време;
- Антиципирање додатног посла који мора да се ради, поред већ постојећег;
- Угрожава се постојећи баланс снага и доводе у питање интереси менаџмент структуре, која не жели да се мења постојеће стање.

Питање је како разрешити ситуацију у којој се са једне стране подстичу иновативни појединци, а са друге чува постојећи систем контроле. Одговор би се могао наћи у креирању другачијег система рапортирања о напретку, као и изградњи поверења и отворене комуникације. Склоност запослених да ризикују је тесно повезана са подршком, ресурсима и структуром. Менаџмент мора да делује симултано на два поља, да понуди неопходне ресурсе предузетницима и одговарајући систем компензација, али и да их охрабри да испробају ствари које се могу показати као неуспешне, али које су потенцијално интересантне за организацију. То такође подразумева спремност менаџмента да заштити иновативне појединце у погледу њихове будуће каријере.

Културне препреке – предузетничка култура је изграђена око одређеног сета вредности које прожимају сваки аспект пословања. Запослени се охрабрују да их усвоје и непрекидно подстичу, јер оне представљају стандард и дефинишу правац даљег развоја. У предузећима у којима не постоји сагласност око приоритетних вредности, без обзира да ли су то квалитет, ефикасност, потребе купаца, услуга, поузданост итд., предузетништво неће имати адекватан фокус. Чак и када приоритети постоје, вредности могу бити неусаглашене са тренутним захтевима конкуренције. На пример, предузеће може тежити већој поузданости или ефикасности на тржишту које већу предност даје флексибилности и нижој цени. Предузетништво мора постати интегрални део организационог система вредности, оличеног у посвећености иновирању, умереном ризиковању и проактивности.

3.2 Препреке на нивоу индивидалних предузетника

Осим препрека на нивоу предузећа, предузетничке иницијативе могу бити осујећене или скрајнуте и због фактора који се тичу самог предузетника. Ова ограничења су таква да често за резултат могу имати неуспех.

Недостатак политичке подршке – у свим организацијама политика утиче на пословне процесе и представља саставни део интерног окружења. Политичка питања и проблеми су бројни и могу имати различите манифестације. Запослени делују превасходно у сопственом интересу. Да би појединац постао корпоративни предузетник, он мора да покаже жељу да утиче на друге људе, посебно оне од којих зависи судбина његове идеје. Неуспех у анимирању кључних интерних стејхолдера може знатно отежати или онемогућити њену имплементацију.

Недостатак времена – у условима интензивне конкуренције и информатичног друштва запослени су све заузетији. Многима је довољно само да прате и обављају дневне активности, па да им не остане времена за друге активности. Стално су суочени са притиском и хитношћу која им одузима енергију. Могући начин да се ово превазиђе је да се запослени охрабре да део радног времена посвете развијању малих самосталних креативних пројеката.

Изостанак подстицаја иновирања – иновативни запослени се у пракси ретко награђују. Неке компаније су тек скоро креирале подстицаје за идеје које доприносе обарању трошкова, али то су само спорадични напори. У највећем броју случајева, систем компензација није дизајниран да награђује иновативно понашање. Предузетници се подстичу на различите начине, али истовремено се очекује да покажу спремност да делимично деле и ризик имплементације идеје. Као и код сваког подухвата постоји рачуно ризик/награде који се односи како на организацију, тако и појединца.

Изостанак финансијског кредибилитета – немогућност предузетника да цифрама оправда инвестицију у нови подухват, доводи до проблема у приступању неопходним изворима финансирања. Уколико он нема потребна знања да сам спроведе анализу оправданости и направи финансијске пројекције треба да потражи помоћ. Извори финансирања су лимитирани, а подршка новим пројектима је условљена истраживањем тржишта, детаљним финансијским пројекцијама и контингентним плановима. Управни одбор, генерални директор, менаџери интерних фондова, комисије за процену, неће бити спремни да улажу осим ако предузетник није у стању да их увери да ће стопа повраћаја бити већа од профитне маргине коју предузеће већ остварује, јер сваки нови подухват мора да покрије опортунитетне трошкове. Предузетник је често толико опчињен сопственом идејом да тражи ресурсе без претходне припреме, што резултира негативним одговором од стране менаџмента, његовом фрустрацијом и постепеним одустанком од имплементације. Проблем је како направити процену код радикалних иновација, када се не зна да ли тржиште уопште постоји, задовољава се потреба коју нико

претходно није опазио, тако да није лако генерисати реалне цифре на бази превише непознатих. Чак и када се направи процена, њу је лако оспорити и довести у питање њене постулате.

Немогућност предузетника да идеју заштити – још је Daglas McGregor у својој *Теорији X* истакао да аутократски менаџери нису склони да запосленима толеришу грешке, као и да преферирају стил заснован на директиви. Они су сумњичави према мотивима и намерама запослених, претпостављајући да су њихов интерес само сигурност и финансијске награде. Зато им је тешко да разумеју зашто запослени показују иницијативу и доводе у питање њихове скривене намере. Менаџери показују отпор према идејама које нису њихове, мисле да није вероватно да запослени могу осмислити одрживу иновацију, а чак и када прихвате њену имплементацију, често покушавају да преузму заслуге. Они иницирају формирање тима задуженог за имплементацију којим лично руководе, и тако преузимају контролу над иновацијом од предузетника.

Изостанак легитимитета – успостављање кредибилитета и легитимитета предузетничке идеје је тешко, јер нема доказа о успешности у прошлости, тако да корпоративни предузетник наилази на скептицизам. У најбољем случају, подршка ће бити бледа и млака, а много је реалније да ће појединци покушати да дискредитују и подрију концепт. Изградња поверења је дугачак, мукотрпан процес, који је ипак пресудан за опстанак предузетничке идеје. Неко мора поседовати легитимитет, предузетник, идеја, или обоје. Организације инвестирају у веома иновативне идеје које иницирају предузетници са искуством, или у не превише ризичне подухвате неискусних предузетника, али сигурно неће инвестирати у веома ризичне иницијативе које покрећу предузетници без искуства. Запослени који имају предузетничке амбиције треба да стекну искуство кроз промагање у спровођењу туђих идеја и пројеката, воде тимове и имају иницијативе мањег опсега, пре него што се одлуче за велике подухвате.

Недостатак почетног капитала – осим новца, потребни су људски ресурси, финансијски, опрема, приступ организационим капацитетима. Када је идеја нова, најосетљивија и највише су јој потребни ресурси, најмања је вероватноћа да ће их добити. Корпоративни предузетник се често перципира као неко ко покушава да ускрати ресурсе неком другом и представља претњу. Чак и ако му пође за руком да добије неопходне ресурсе, то може створити тензију и притајено непријатељство.

Право на иновацију – питање права над идејом се неизбежно поставља када корпоративни предузетник покуша да изврши реалокацију идеје у оквиру организације или да је имплементира у оквиру новокреираног организационог дела. Департмани су неупоредиво одлучнији када треба да заштите идеје настале под њиховим окриљем, него да развију нове. Предузетник се лако може наћи усред политичких борби, у које по правилу не би требао да се меша, или ако се меша, да одабере победничку страну.

Изостанак ментора – предузетнику је потребан утицајан помагач и заштитник, који надзире прогрес подухвата и пружа неопходне савете. Он, или више њих, представљају тампон зону која штити предузетника од непотребних бирократских захтева и помажу му да креира мрежу контаката са релевантним људима у организацији. Ментори су нарочито од помоћи ако су и они сами били раније корпоративни предузетници. Тада могу да пруже разумевање, подршку и охрабрење на бази сопственог искуства.

Инерција, недостатак енергије и ентузијазма – инерција је један од највећих изазова за предузетника. Block и MacMillan (1993) су идентификовали неколико типова инерције:

- *Незаинтересованост* – нова идеја не изазива било какво интересовање интерних стејхолдера кључних за њено лансирање. Она може бити перципирана као безначајна у поређењу са тренутним активностима организације.
- *Одвраћање* – свакодневно пословање одвлачи пажњу менаџера толико да нису у могућности да се посвете новим пројектима. Иновације се перципирају као нешто што одвраћа од важнијих активности, а некада и као иритантна околност.
- *Назадвољство* – у организацији постоје запослени који не верују у нову идеју, који су љубоморни, малициозни или се осећају угрожено. Запослени у кадровској служби имају задатак да обезбеде хармонију, коју нове идеје лако могу да наруше, тако да често покушавају да их ограниче кроз бројне процедуре и правила. Овај утицај може да се протегне чак и на друге стејхолдере чији интереси могу бити доведени у питање и желе да задрже постојеће стање.

Проблем систематског порицања – менаџери су постављени на руководеће позиције зато што добро обављају посао и временом све боље користе своје способности. Зато није необично што упорно понављају исте стратегијске и тактичке потезе, који су их служили годинама. Окружење се мења на начин који старе вештине обезвређује, а фаворизује нове, али менаџери одбијају да то прихвате и инстинктивно се ослањају на постојећа знања, верујући да је само потребно да раде више. Значај нових идеја се пориче, а јачају уверења из прошлости.

Недостатак хитности – страх има велики значај у креирању предузетничке климе. Страх за егзистенцију и опстанак предузећа може деловати парализујуће или представљати позитиван покретач који запослене тера да покажу иницијативу и да се боре. Уколико се запослени боје казне, то може бити велика препрека за корпоративно предузетништво и потребне су године да се запослени увере у супротно. Потребан је само један негативан пример, па да нико више не покаже иницијативу за било шта. Једном када атмосфера страха превлада, долази до парализе целе организације.

Лош тајминг – не само да је важно да ли су ресурси расположиви, већ и када их предузетник тражи. Реалокација ресурса са постојећих на нове пословне активности се мора спровести веома пажљиво. Ако се то изведе пребрзо, постојеће пословне активности ће трпети велике губитке, у супротном, значајне шансе ће бити пропуштене и прилика да се изврши неопходно стратегијско прилагођавање.

Све наведене баријере имају заједничку особину, а то је да настају зато што предузетник није успео некога да убеди да треба да промени досадашње шаблоне и прихвати нове обрасце понашања. Зато је важно да буде инвентиван и убедљив у изградњи интерперсоналних релација и утицаја, који може да искористи у тренутку лансирања новог подухвата. Један од основних начина стицања легитимитета је коришћење личног утицаја и мреже познанстава да би се обезбедила неопходна подршка ментора, спремних да својим угледом гарантују за предузетника. Корпоративни предузетници се често налазе у низу ситуација у којима је потребно демонстрирати политичке вештине. Тактике су бројне и различите. У покушају да избегне покушај другог организационог дела да саботира његов подухват, предузетник може одлучити да се позове на важећа правила (која му иду у корист и омогућавају да не изврши оно што се од њега захтева, да одлаже извршење помоћу контразахтева и сл.) или покуша да их игнорише и заобиђе. Могуће је применити и тактике засноване на персоналним релацијама, пријатељствима, чињењу услуга и противуслуга, стварању алијанси итд. Информативне тактике се примењују када постоји потреба за објашњавањем и убеђивањем, јер је очигледно да постоји неразумевање концепта. И коначно, тактике базиране на креирању тима од чланова различитих организационих делова, чиме се олакшавају бројне бирократске препреке и олакшава комуникација са менаџерима.

ШЕСТИ ДЕО

**ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ
КОРПОРАТИВНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У
СРБИЈИ**

6. Емпиријско истраживање корпоративног предузетништва у српским предузећима

У савременој литератури постоји начелна сагласност да корпоративно предузетништво у дужем року доприноси остваривању конкурентске предности, али до данас није превазиђен проблем недостатка информација и креирања адекватног инструментаријума за мерење доприноса предузетничких активности унапређењу организационих перформанси. Истраживачи се сусрећу са низом теоријских и методолошких проблема приликом процењивања степена успешности новог подухвата. Поуздане податке је тешко прибавити, а проблем њихове упоредивости је стално актуелан. Ипак, и поред објективних тешкоћа, неопходна су нова истраживања у области корпоративног предузетништва, јер је само помоћу њих могуће доћи до релевантних закључака и препорука како оспособити предузеће да буде лидер, а не следбеник у конкурентској борби.

Досадашња истраживања нису довољно концептуално разрађена, нити адекватно теоријски утемељена, претежно су дескриптивна, са недовољном емпиријском потпором. Нема довољног напретка у погледу развоја нових, емпиријски поткрепљених теоријских прилаза. Највећи број истраживача се у прошлости фокусирао на индивидуалне карактеристике предузетника, док се само неколицина истраживања бавила питањем организационих претпоставки за подстицање предузетничког понашања. Концептуални оквири су углавном засновани на изолованом проучавању индивидуалних или организационих претпоставки, без анализе њихове међузависности. Уочљив је недостатак интегративног приступа, односно теоријског концептуалног модела који би обухватио различите варијабле, не само оне које делују на индивидуалном, већ и на нивоу организације.

Висока турбулентност окружења приморава менаџере да преиспитују сваки аспект пословања. Како се природа конкурентске борбе мења, традиционални приступи управљању предузећем постају неадекватни, а предузећа се суочавају са императивом брзине, флексибилности и иновативности. Иако иновативна у раним фазама животног циклуса, она временом постају све више бирократизована, са организационом културом која обесхрабрује иницијативу. Потреба за предузетничким понашањем постаје све већа, а интензитет предузетничких активности све мањи. Са циљем да се анализира заступљеност корпоративног предузетништва, спроведено је емпиријско истраживање у српским предузећима, које је обухватило анализу следећих кључних аспеката:

- *Да ли менаџмент препознаје значај подстицања и подржавања предузетничког духа у организацији, као и какав је његов став према иновативним идејама и иницијативама?*
- *Да ли садашњи лидерски стил подстицајно делује на запослене?*
- *Да ли је менаџмент спреман и у ком степену да алоцира ресурсе према иновативним пројектима?*
- *У ком степену менаџмент поседује свест о томе да организационе култура и систем мотивисања утиче на предузетничко понашање запослених?*
- *У ком степену је организација централизована, као и да ли више нагиње органској или механистичкој организационој структури?*
- *Да ли се нове идеје и пројекти брзо одобравају или захтевају компликоване бирократске процедуре?*
- *У ком степену су запослени склони предузетничком понашању, да ли испољавају амбиције и интерни локус контроле?*
- *Да ли постоји дефинисана стратегија корпоративног предузетништва, као средство за унапређење конкурентске позиције?*
- *Да ли постоји механизам оцене квалитета и ефеката предузетничких иницијатива у организацији?*
- *На који начин се мере остварене организационе перформансе и да ли је њихово унапређење последица иновација у пословању?*

Емпиријско истраживање, засновано на теоријској анализи ће резултирати дефинисањем одговарајућих закључака о развоју организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања, чиме се у методолошком погледу остварује веза између предмета истраживања, дефинисаних циљева и постављених хипотеза.

1. Релевантност истраживања

Емпиријска истраживања у релативно новом подручју истраживања, какво је корпоративно предузетништво, често доводе до фундаментално важних открића (Paulin, Coffey, & Spaulding, 1982). Корпоративно предузетништво је комплексан и динамичан процес, заснован на низу когнитивних, мотивационих, структурних и управљачких претпоставки, и као такав захтева подробније истраживање. До сада је недовољно разјашњено како на предузетничке напоре у организацији утичу фактори као што су окружење, менаџерски стилови, организациона структура и култура, стратегије, промена пословног домена, величина, животни циклус организације, као и која је њихова оптимална комбинација. Анализа литературе показује да у области корпоративног предузетништва постоје значајни гекови, што представља разлог за иницирање новог истраживања у овој области.

Истраживање предузетничких капацитета организације има посебан значај у савременим условима глобалне економске кризе, када предузећа интензивно трагају за новим начинима креирања конкурентске предности. У условима

неизвесности и лимитираности ресурса, на путу транзиције домаће привреде ка отвореној тржишној економији, предузетништво све више задобија пажњу као један од могућих излаза из економских тешкоћа. Ослањање на сопствене способности и снаге, њихово ефикасније коришћење и превазилажење интерних слабости, представља један од најздравијих извора раста предузећа.

Предмет истраживања у докторској дисертацији је креирање и развој организационих капацитета као кључне претпоставке подстицања предузетничког понашања у организацијама. Предузетничко понашање је проучавано у различитим организационим контекстима, респектујући утицај динамичних услова окружења и специфичности конкурентског окружења.

Емпиријско истраживање корпоративних предузетничких активности у српским предузећима је спроведено са иницијалном идејом да се идентификују перцепције и ставови запослених о прихваћености њихових идеја и иницијатива на радном месту. Истраживање у том смислу представља корак у правцу идентификовања предуслова за иницирање предузетничког понашања и тестирање свести запослених о неопходности сталног иновирања, као начину остварења конкурентске предности. Имајући у виду да се финансијски ефекти корпоративних предузетничких активности могу пратити само у дужем року, фокус истраживања је био на успостављању међузависности између корпоративног предузетништва и нефинансијских мерила организационих перформанси, које је било могуће идентификовати у кратком року.

Након спроведене анализе достигнућа у области корпоративног предузетништва, искристалисало се неколико полазних тачака за емпиријско истраживање:

- *Прво*, копоративно предузетништво је у претходним разматрањима теоријски описано и критички анализирано, а у оквиру истраживања ће бити емпиријски проучавано са циљем да преиспита досадашње истраживачке резултате, али и додатно осветли специфичности предузетничких активности у контексту пословања српских предузећа;
- *Друго*, истраживање је дизајнирано тако да тестира оригинално дизајниран концептуални модел, којим се корпоративно предузетништво посматра свеобухватно и систематски интегрише у оквиру организационе структуре, културе и процеса;
- *Треће*, емпиријском анализом ће бити идентификовани кључни фактори који утичу на иницирање и подстицање корпоративног предузетништва, на нивоу индивидуалних предузетника и организације;
- *Четврто*, резултати истраживања, добијени на бази тестираних и верификованих истраживачких хипотеза, треба да помогну у извлачењу релевантних закључака, којима се прави научни искорак у проучавању корпоративног предузетништва и пружају препоруке за пословну праксу.

Суштински, истраживање представља напор у правцу разумевања корпоративног предузетништва као фактора који утиче на раст организације и испитивање његовог значаја за остваривање конкурентности у условима економске кризе.

Основни циљ истраживања је да се идентификују и анализирају кључни фактори, који имају утицај у креирању предузетничке организације, њихова међусобна условљеност и начин на који утичу на интерне предузетничке активности. Корпоративно предузетништво се посматра као тродимензионална метасистем (Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007) која настаје у интеракцији организационе структуре, културе и процеса. Остали циљеви истраживања су да:

1. Идентификује ниво предузетничких активности у српским предузећима и у њима емпиријски тестира предложени концептуални оквир корпоративног предузетништва, чије су теоријске основе постављене у претходним разматрањима;
2. Пружи веродостојно емпиријско утемељење и аргументацију о релевантности идентификованих кључних фактора корпоративног предузетништва;
3. Евалуира интерно предузетничко окружење и докаже значај корпоративног предузетништва у остваривању и унапређењу организационих перформанси;
4. Дефинише мере и препоруке за менаџмент чијом применом се дугорочно може унапредити конкурентска позиција и остварити раст предузећа.

Уважавајући овако дефинисане циљеве, у оквиру овог истраживања развијене су и тестиране следеће **хипотезе**:

Хипотеза 1: *Развој савремених форми организационог дизајна и примена трансформационог стила лидерства позитивно утичу на склоност запослених предузетничком понашању у организацији.*

Хипотеза 2(а): *Ефекти менаџерске подршке предузетничким активностима налазе се у позитивној корелацији са њиховом позицијом у организационој хијерархији.*

Хипотеза 2(б): *Подршка запосленима са израженим предиспозицијама да иновирају, експериментирају и преузимају ризик налази се у негативној корелацији са позицијом менаџера у организационој хијерархији.*

Хипотеза 3: *Код предузећа која систематски подстичу предузетничко понашање стратегија корпоративног предузетништва ће пре бити формално инкорпорирана у процес стратегијског менаџмента, што ће олакшати процену стратегијског значаја предузетничке иницијативе као средства организационог учења и инструмента подизања организационих перформанси.*

Хипотеза 4: *Процес подстицања предузетничког понашања, манифестован кроз имплементацију корпоративног предузетништва, у позитивној је корелацији са унапређењем организационих перформанси.*

Да би се избегле недоумице и двосмислености, на почетку је потребно дати разјашњења у погледу коришћене истраживачке терминологије:

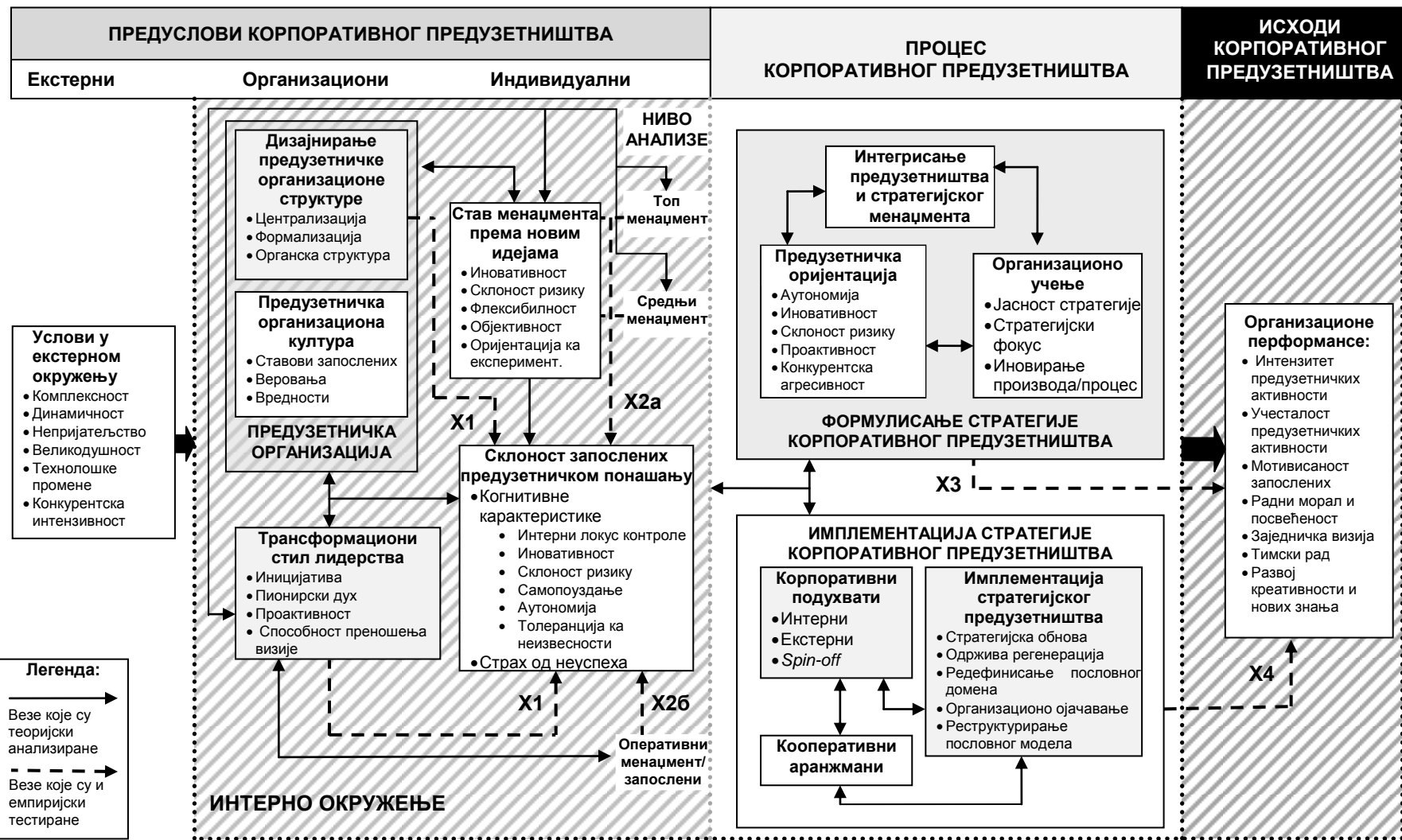
- *Корпоративно предузетништво* – односи се на праксу иновирања у оквиру организације (интерно, тј. *интрапредузетништво*). Теоријска достигнућа и критички осврт су детаљно објашњени у оквиру претходних разматрања.
- *Предузетничко понашање* – активности запослених усмерене на осмишљавање и имплементацију иновативних идеја у организацији.
- *Иновативне идеје и иницијативе* – обухватају креативне предлоге који се достављају надређеном менаџеру, како о радикалном унапређењу постојећих и развоју нових производа/услуга, тако и инкременталним побољшањима, како да се, на пример, ефикасније обави неки рутински дневни посао.

На основу наведеног, јасно је да је креиран простор за дефинисање интегративног модела који би анализирао појединачно, али истовремено узео у обзир и међузависност индивидуалних, организационих и фактора окружења. У даљим разматрањима изложен је предлог интегративног модела за анализу корпоративног предузетништва, који представља оригинални допринос аутора ове дисертације, објашњени фактори који га чине, као и начин на који су мерени у оквиру овог истраживања. У наставку су објашњене методологија, методе и технике истраживања, приказани и критички вредновани резултати, и изведени релевантни закључци. Разматрања се у завршавају анализом импликација истраживања за унапређење пословне праксе, прегледом идентификованих ограничења и предлогом оквира за будућа истраживања.

2. Интегративни модел корпоративног предузетништва

На Слици 26 приказан је интегративни оквир корпоративног предузетништва који је послужо као основа за дизајнирање истраживања. Он је развијен на бази анализе изложене релевантне литературе и резултата претходних емпиријских истраживања, који су пружили идеје у ком правцу је потребно направити искорак у покушају да се додатно осветли феномен корпоративног предузетништва. Његов смисао је да успостави везу између теоријске анализе и резултата емпиријског истраживања у домаћим предузећима. Предложени модел је свеобухватан јер анализира утицај индивидуалних и организационих фактора на предузетничко понашање запослених, у контексту датих услова окружења. Досадашњи истраживања у области корпоративног предузетништва су се доминантно фокусирала на испитанике који припадају менаџерској структури. Код овог истраживања, испитаници обухватају како менаџере, тако и извршиоце, односно запослене који не припадају менаџерској номенклатури.

Слика 26. Интегративни модел корпоративног предузетништва



Приказани модел сугерише да екстерно окружење утиче на предузетничку оријентацију организације кроз изражену комплексност, динамичност, непријатељство, великодушност, као и значајан темпо технолошких промена и конкурентске интензивности. Овакви услови намећу организацији обавезу да буде проактивна, иновативна и конкурентски агресивна у преузимању ризика, што се постиже дизајнирањем органске организационе структуре, трансформационог стила лидерства и предузетничке организационе културе. Менаџмент структура мора да буде спремна да подржи и подстакне запослене да се предузетнички понашају и покажу иницијативу. Радна аутономија, системи мотивисања и компензација у том погледу имају значајан утицај. За успешно имплементирање активности корпоративног предузетништва посебно је важан систематски стратегијски приступ, јер се тако ове активности и формално и суштински усвајају као саставни део свакодневних пословних активности. Крајњи циљ и смисао спровођења корпоративних предузетничких активности је унапређење организационих перформанси.

Фактори корпоративног предузетништва који су приликом дизајнирања истраживања посебно испитивани су:

- *Трансформациони стил лидерства;*
- *Организациона структура;*
- *Став менаџмента према иновативним идејама (степен подршке и улога менаџера у односу на позицију у хијерархији);*
- *Склоност запослених предузетничком понашању (когнитивне карактеристике запослених и страх од неуспеха);*
- *Однос корпоративног предузетништва и стратегијског менаџмента (стратегијско предузетништво);*
- *Организационе перформансе;*

У наставку разматрања ће бити више речи о начину на који су наведени релевантни фактори испитивани, као и о варијаблама помоћу којих је њихов утицај мерен, у оквиру овог истраживања.

Хипотеза 1 успоставља корелацију између трансформационог стила лидерства и савремених форми организационе структуре, са једне, и склоности запослених предузетничком понашању у организацији, са друге стране. У даљој анализи су наведене варијабле помоћу којих је идентификована склоност менаџера српских предузећа трансформационом лидерском стилу и степен у коме предузећа нагињу органског организационој структури, као најпогоднијој за развој корпоративног предузетништва.

Трансформациони стил лидерства – испитаници су одговарали на питања која се односе на њихов став о томе да ли менаџмент демонстрира компоненте трансформационог лидерства: харизму, инспирациону мотивацију, интелектуалну стимулацију и индивидуално разматрање (Baas, 1998). Посебна пажња је

посвећена анализи спремности менаџера да шире оптимизам, ентузијазам и окренутост будућим достигнућима, као и да артикулишу јасну визију и да стекну поверење и поштовање следбеника. Испитивано је у ком степену охрабрују личну иницијативу и трагање за новим начинима, испољавају моћ и самопоуздање, промовишу рационално и пажљиво решавање проблема. Варијабле помоћу којих је мерена склоност менаџмента трансформационом стилу лидерства су:

- *Иницијатива;*
- *Пионирски дух;*
- *Проактивност;*
- *Способност преношења визије.*

Организациона структура – начин дизајнирања организационе структуре представља фактор који у високом степену одређује судбину иновативних иницијатива у предузећу, што је детаљно објашњено у претходним разматрањима. Организациона структура може бити креирана да охрабри, али и обесхрабри корпоративне предузетнике. Испитаници су имали задатак да одговарају на питања везана за природу њиховог посла у погледу расположивог времена за осмишљавање нових идеја. Они су се изјашњавали и о томе да ли је менаџмент више заинтересован за остваривање резултата кроз испуњавање формалних процедура и спровођење процеса, или кроз подстицање иновативних напора. Смисао дела упитника који се односи на организациону структуру је да измери степен формализације и централизације, јер хијерархија, чврст ланац командовања, стална контрола, ауторитарни лидерски стил и бројне бирократске препреке не представљају погодан амбијент за експериментисање са новим идејама. Организација погодна за развој корпоративног предузетништва је она чија је структура ближа органској него механистичкој, јер је неформална, адаптивна, флексибилна у погледу менаџерских улога и одговорности, одликује је отворена комуникација, неформална контрола, акценат на активностима, не на процедурама. Питања су дефинисана афирмативно, и односе се на отвореност комуникације, размену идеја, подстицање сарадње између појединих организационих делова и допринос сваког запосленог у процесу иновирања као претпоставке стварања трајне конкурентске предности.

Постоји низ варијабли које утичу на предузетничку оријентацију организације, али за потребе истраживања идентификоване су три, које су емпиријски тестиране. Варијабле којима се у истраживању мере карактеристике организационе структуре су:

- *Централизација*
- *Формализација*
- *Органска структура*

Хипотеза 2 односи се на улогу и допринос менаџмента у подстицању предузетничког понашања, и њом су обухваћене две хипотезе: *прва, 2(a)*, којом се тврди да што су менаџери у организацији на вишем хијерархијском нивоу, ефекти њихове подршке су значајнији за потенцијалне корпоративне предузетнике; *друга, 2(b)*, којом се заговара став да је већа вероватноћа да ће менаџери на нижим, него на вишим организационим нивоима пружити подршку иновативним појединцима у отпочињању нових подухвата. У наставку је објашњено на који начин је мерен степен подршке менаџмента иновативним идејама и иницијативама у предузећу, као и склоност запослених предузетничком понашању.

Став менаџмента према иновативним идејама – један од кључних делова истраживања односио се на испитивање ставова менаџмента према иновативним идејама и појединцима у предузећу. Улога и значај подршке менаџмента иновативним идејама је у претходним разматрањима већ објашњена са теоријског аспекта, док се у наставку пажња усмерава на емпиријску верификацију. Испитаници су се изјашњавали у вези са тим колико је менаџмент отворен за нове методе и приступе, као и да ли има јасне критеријуме за одабир и евалуацију предложених идеја. Анализирана је спремност менаџера да помогну у усавшавању иновација, као и да толеришу извесна одступања од устаљених правила и процедура. Неколицина питања је конципирана да би се установило да ли и колико на различитим нивоима менаџмента постоје разлике у свести о релевантности нових идеја и неопходности подршке њиховој имплементацији. Истраживање, осим запослених, тергетира и више нивое менаџмента, због њихове упознатости са стратегијским правцем и дугорочном оријентацијом, као и постојањем предузетничких иницијатива на нивоу целог предузећа. Испитаници су замољени да искажу свој став о тренутном и реалном нивоу предузетничких активности, а не жељеном или потенцијалном.

Испитаници су одговарали и на питања у вези са спремношћу менаџмента да алоцира неопходне ресурсе и дозволи флексибилност у њиховом коришћењу, што неминовно води извесним непродуктивном трошењу. Из мноштва малих, експерименталних идеја које усисавају ресурсе издвајају се оне које имају капацитет да креирају нову вредност. У том смислу испитивано је и да ли је менаџмент више усмерен на остваривање циљева и нова достигнућа, или на испуњавање дефинисаних обавеза и одговорности. Као резултат става менаџмента према иновативним напорима произилази и оспособљеност предузећа да буде пионир у лансирању нових производа на тржиште, односно да прати конкуренте који ризикују са производним или процесним иновацијама. То детерминише брзину прихватања идеја за унапређење процеса рада које дају запослени, као и спремност менаџмента да промовише и унапреди корпоративне предузетнике. Ставови српских менаџера према иновативним идејама и појединцима у предузећу мерени су преко варијабли:

- *Иновативност;*
- *Склоност ризику;*
- *Флексибилност;*
- *Објективност* (селектирање иновативних идеја према јасним и познатим критеријумима);
- *Оријентисаност ка експериментисању* (спремност менаџмента да алоцира неопходне ресурсе за спровођење предузетничких активности);

Склоност запослених предузетничком понашању (когнитивне карактеристике запослених и страх од неуспеха) – истраживањем је анализиран степен самосталности и креативности запослених, спремност да снесе одговорност за своје поступке и лично утичу на доношење одлука које се тичу њих самих. Запослени са оваквим предиспозицијама имају потребу да се предузетнички понашају, експериментишу и трагају за новим идејама. Они су фокусирани на дугорочне резултате, поседују иницијативу, ентузијазам и воле изазове. Одликује их високо самопоуздање, резистентност ка неизвесности, амбициозност и истрајност. Потенцијални корпоративни предузетници неуспех доживљавају као извор новог знања, способни су да рационализују догађаје, опораве се и поставе нове циљеве. Истраживано је у ком степену запослени у српским предузећима поседују наведене карактеристике и да ли су спремни да их демонстрирају кроз предузетничке активности.

Склоност запослених предузетничком понашању је, између осталог, мерена и локусом контроле (Rotter, 1966), критичном карактеристиком од које зависи предузетничко понашање. Давно је доказано да је предузетничко понашање кога одликују склоност ризику, иновативност и проактивност повезано са локусом контроле (Shapiro, 1975, Kets de Vries, 1977). Појединац који поседује виши интерни локус контроле осећа да има контролу над својом судбином и догађајима, тако да је вероватније да ће он показати предузетнички дух, истрајност и одсуство страха од неуспеха. У супротном, ако верује да су исходи у његовом животу резултат среће и фактора ван контроле, много је мање вероватно да ће се понашати иновативно и проактивно. Когнитивне карактеристике запослених и њихов став према неуспеху у оквиру овог истраживања, мерени су следећим варијаблима:

- *Интерни локус контроле;*
- *Иновативност;*
- *Склоност ризику;*
- *Самопоуздање;*
- *Аутономија;*
- *Толеранција ка неизвесности.*

Хипотеза 3 претпоставља да је у предузећима која су корпоративно предузетништво формално инкорпорирала у процес стратегијског менаџмента, лакше проценити утицај предузетничких иницијатива на процес унапређења организационих перформанси. Зато је у дизајнирању истраживања део упитника посвећен питањима везаним за постојање, односно одсуство, стратегијског приступа корпоративном предузетништву.

Стратегијско предузетништво – у истраживању је анализирано да ли је стратегија пословања јасно формулисана и позната запосленима, као и у којој мери су они укључени у њено доношење. Од испитаника који се налазе на менаџерским позицијама се захтевало да дају одговоре на питања која се налазе у петом делу, а односе се на стратегију и перформансе предузећа. За извлачење релевантних закључака од значаја је била информација да ли је главни циљ предузећа раст или остварење конкурентске предности, као и да ли се стратегија периодично прилагођава променама на тржишту. У том контексту се од испитаника захтевало да се изјасне и да ли је стално лансирање нових производа, односно унапређење пословних процеса, саставни део пословне политике. Постојање дефинисане стратегије значајно помаже у креирању предузетничке организације. Предузетничке активности задобијају пуну и озбиљну пажњу у организацији тек када су подржане ширим стратегијским оквиром и сталном оријентацијом ка организационом учењу и развоју запослених. Стратегијско предузетништво у домаћим предузећима мерено је помоћу варијабли:

- *Јасност стратегије;*
- *Стратегијски фокус – раст/конкурентски прилаз;*
- *Иновирање производа/процеса;*
- *Организационо учење.*

Хипотеза 4 успоставља позитивну корелацију између корпоративног предузетништва и унапређења организационих перформанси. Постоји низ истраживања која указују на јаку и статистички релевантну везу корпоративног предузетништва и низа индикатора организационих перформанси (Morris & Sexton, 1996; Zahra, & Covin, 1995; Zahra, 1991, 1995; Miller & Friesen, 1982). Ова веза се показала као посебно јака код предузећа која послују у веома турбулентном окружењу.

Организационе перформансе - мерење организационих перформанси захтева разграничавање два основна прилаза. Први се односи на *финансијска мерила перформанси*, која се налазе у језгру мерења организационе ефикасности. Она су неопходна, али нису и довољна за извлачење закључка о укупним перформансама. Када се оцењује успешност пословања, али и ефекти предузетничких активности, користе се квантитативни показатељи као што су профит, стопа раста активе, ефикасност, ликвидност, левериџ, стопа раста запослености, итд. Профит зависи од прихода од продаје, нето и бруто профитне маргине, оперативног профита, као и профита пре опорезивања. Раст је под

утицајем промена у продаји, броја запослених, тржишног учешћа, промена у профитној маргини, односа трошкова и приноса. Ефикасност се мери преко приноса на инвестиције, капитал и активу, и бруто приносу по запосленом. Истраживања помоћу наведених квантитативних мерила се могу унапредити вишедимензионалном анализом, посебно имајући у виду да се истраживачи најчешће ограничавају на једну или две димензије. Ипак, постоје и други фактори, као што су квалитет производа или тржишно учешће, који у ширем контексту предодређују финансијске ефекте и као такви се не могу занемарити. Зато су неки аутори предложили да се изврши дводимензионална класификација мерила перформанси на *финансијске* и *нефинансијске* (оперативне) (Venkatraman & Ramapujam, 1986). Ово даље имплицира да се појам “перформансе” користи у ширем смислу, обухватајући обе групе показатеља.

Велики изазов у току истраживања био је помоћу којих варијабле мерити исходе корпоративног предузетништва. Анализа наведених финансијских показатеља би подразумевала лонгитудално истраживање, јер се прави резултати корпоративног предузетништва могу пратити и очекивати тек на дужи рок. Зато су у *процени резултата предузетничких активности у српским предузећима коришћена преваходно нефинансијска мерила* перформанси. После екстензивне анализе досадашњих истраживања, наметнуо се закључак да је са тим циљем најбоље испитивати варијабле које се односе на људске ресурсе, односно задовољство и ставове запослених. Прво зато што је факторе као што су унапређења, признања и финансијски бонуси лако препознати и евалуирати, а осим тога, систем компензација намењен менаџменту би требао да има за резултат већи број иновативних иницијатива, што је такође параметар који се може мерити.

У оквиру истраживања анализирани су нефинансијске квалитативне перформансе, које у заједничком садејству доприносе креирању предузетничке организационе културе. Испитаници су се о карактеристикама организационе културе и механизмима мотивисања запослених изјашњавали у оквиру посебног дела упитника. Организационе перформансе су мерене следећим варијаблама:

- *Интензитет предузетничких активности;*
- *Учесталост (фреквенција) предузетничких активности;*
- *Мотивисаност запослених - примена система компензација;*
- *Радни морал и посвећеност циљевима организације;*
- *Заједничка визија;*
- *Тимски рад;*
- *Развој креативности и нових знања.*

Све наведене варијабле су мерене са циљем да се што детаљније анализирају идентификовани организациони фактори, чиме је створена основа за доношење релевантних закључака.

3. Методологија и методе истраживања

У складу са опредељеним предметом и дефинисаним циљевима истраживања, у дисертацији је коришћена примењена квалитативна методологија, као и адекватне методе научно-истраживачког рада уобичајено примењиване у друштвеним наукама. Квалитативно истраживање је омогућило темељну дескриптивну анализу проучаваног проблема, синтезу, индукцију, дедукцију, компарацију, успостављање аналогија и супротстављање научних достигнућа у области предузетништва, менаџмента, организације, иновација, организационог понашања и корпоративног управљања. Током истраживања је коришћена релевантна страна и домаћа литература, заснована на емпиријском искуству и теоријском уопштавању спроведеном од стране аутора. Да би се избегла превелика зависност од само једног извора информација, коришћени су и релевантни секундарни извори података, као што су *on-line* извори, углавном сајтови испитиваних предузећа.

Сврха досадашње анализе је била да се постави теоријска основа за емпиријску проверу постављених хипотеза. У наставку ће бити изложен процес и резултати оригиналног емпиријског истраживања, спроведеног са циљем да се проучи ниво корпоративног предузетништва у српским предузећима. Прикупљање података је спроведено коришћењем прилагођеног упитника, који је дистрибуиран одабраном репрезентативном узорку испитаника, структурираном тако да обухвати различите хијерархијске нивое у организацији. Предузетничко понашање је третирано као *зависна варијабла*, која се налази под утицајем екстерног окружења, стратегије, структуре, организационе културе, процеса, као независних променљивих.

За анализу података и мерење поузданости коришћене су погодне статистичке методе и технике. Пре анализе, податаци су кодирани, категоризовани и систематизовани применом статистичког софтверског пакета *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 20.0*. Најпре је урађена анализа *структуре и карактеристика узорка*, према полу, старости, образовном нивоу, радном стажу и типу посла испитаника. У овој фази је анализиран број и хијерархијски ниво испитаника који заузимају менаџерске позиције. Затим је спроведена анализа *дескриптивне статистике*, тј. израженост варијабли истраживања је испитивана помоћу мера централне тенденције, аритметичке средине и стандардне девијације. *Поузданост мерне скале* је испитивана коришћењем *Cronbach's Alpha* коефицијента. *Нормалност расподеле* испитивана је помоћу тестова *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk*. Након систематизовања података, потврђене поузданости мерног инструмента и нормалности расподеле, спроведена је анализа *корелације* и *регресије (вишеструке линеарне)*, односно међузависности и утицаја идентификованих фактора и димензија на склоност запослених предузетничком понашању. Спроведена је анализа разлика међу модалитетима категоричких варијабли применом *t*-теста и анализе варијансе (ANOVA).

3.1 Дизајнирање упитника

У покушају да се квантификују и евалуирају корпоративни предузетнички напори развијен је упитник као истраживачки метод. Упитник је креиран тако да буде конзистентан са теоријским и емпиријским резултатима истраживача као што су Miller и Friesen (1983), Ginsberg (1985), Covin и Slevin (1989), Ireland, Kuratko и Morris (2006), али истовремено представља искорак и пружа оригинални приступ у истраживању корпоративног предузетништва. Дизајниран је у складу са дефинисаним циљевима истраживања и постављеним истраживачким хипотезама. Упитник је конципиран свеобухватно, са циљем да се прикупе информације о ставовима менаџмента према иновирању, организационој култури, механизмима мотивисања, организационој структури, склоности запослених ка предузетничком понашању, стратегији и перформансама предузећа.

Испитаницима је наглашено да је сврха истраживања да се испита склоност запослених иновативности и креативности на радном месту, као и спремност менаџера да овим напорима пруже охрабрење и подршку. Објашњено им је да ће се подаци анализирати у оквиру истраживања на докторској тези. Личне информације о испитаницима нису прикупљане, ни анализиране, једино је вођена евиденција и кодирање упитника према томе у ком предузећу су попуњавани. Разлог за овакво кодирање је могућност поређења склоности предузетничком понашању запослених у различитим компанијама. Уз сваки упитник прикључено је пропратно писмо, у коме су објашњени предмет, циљеви истраживања и испитаницима пружене гаранције о анонимности, односно заштити њиховог идентитета, како би се повећала њихова спремност да попуне упитник. Пружене су им гаранције о поверљивости и добровољности, тако да су у било ком тренутку могли да одустану од учешћа у истраживању. Са циљем да се испитаници додатно мотивишу да узму учешће у истраживању, омогућено им је да се изјасне да ли желе да добију повратну информацију и упознају се са коначним резултатима истраживања. Комплетан упитник, са пропратним писмом, се налази у **Прилогу А** ове дисертације.

Од испитаника се захтевало да самостално попуне упитник и одговоре у складу са сопственим доживљајем и познавањем пословних процеса у организацији. Степен предузетничких напора мерен је коришћењем петостепене *Ликертове скале*, што значи да су испитаницима на располагању стајали одговори од 1 до 5 у којима су могли да искажу степен (не)слагања са наведеним исказима. Испитаници су се опредељивали између алтернативних одговора: *уопште се не слажем* (1), *делимично се не слажем* (2), *нисам сигуран/сигурна* (3), *делимично се слажем* (4), *потпуно се слажем* (5). Питања, односно искази, су осмишљени са циљем да што боље опишу целокупну пословну филозофију, као и степен у коме се менаџмент и запослени понашају иновативно и проактивно. Испитаницима је скренута пажња да на свако питање дају један, недвосмислен одговор који најбоље одсликава њихов став о наведеном питању.

Упитник се састоји из пет делова, тако да формално и суштински кореспондира са иницијално постављеним истраживачким хипотезама. Осим тога, упитник садржи и део у коме се од испитаника захтева да пружи опште информације о себи, које се односе на пол, године радног стажа, тип посла који обавља у предузећу, ниво стеченог образовања и старост. Први део упитника насловљен *Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу* обухвата 13 питања, други *Карактеристике организационе културе и механизми запослених* има 15 питања, док трећи *Карактеристике организационе културе*, четврти *Склоност запослених предузетничком понашању* и пети *Стратегија и перформансе предузећа* садрже по 10 питања, што укупно чини 58 питања.

Упитник је прошао фазу *прелиминарног тестирања*, са циљем да се осигура његова поузданост и валидност, али и идентификује колико је просечно времена потребно за попуњавање, да ли су питања јасна и недвосмислена, да би се направиле модификације, пре почетка истраживања. Усвојене су извесне сугестије у погледу начина формулисања питања, лексичких и техничких исправки. На предлог сарадника специјализованих за истраживање тржишта извршене су корекције и у погледу редоследа питања чиме је упитник постао јаснији, прегледнији и једноставнији за попуњавање.

Упитник је делимично базиран на два, у литератури већ позната инструмента. За мерење корпоративних предузетничких активности делимично је коришћена **14-степенa скала** коју је дефинисао Zahra (1996), која свеобухватно мери предузетничке иницијативе преко три димензије: иновативност (креирање и лансирање нових производа, производних процеса и организационих метода), нове подухвате (ширење пословних активности на постојећим или излазак на нова тржишта) и стратегијско реструктурирање (промена фокуса пословања или конкурентског прилаза). Zahra је доказао валидност ове скале тако што је доказао њену корелираност са индексом корпоративног предузетништва који је дефинисао Miller (1983) (Ling et al., 2008). Други инструмент који је делимично коришћен је **CECI (Corporate Entrepreneurship Climate Instrument)**, који су Morris, Kuratko и Covin адаптирали (2008) на бази оригиналног CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) упитника од 84 питања (Hornsby, Kuratko и Zahra, 1999). Осим тога, од користи у конципирању упитника су била следећа истраживања: концепт предузетничке интензивности (Morris & Sexton, 1996), истраживање односа предузетничке стратегије и перформанси предузећа (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997), допринос предузетничког менаџмента креирању вредности (Brown et al., 2001) и истраживање трансформационог лидерства – *Multifactor Leadership Questionnaire for Research* (Ling et al., 2008).

Иако су наведени инструменти били од помоћи приликом дизајнирања истраживања, концепција и структура упитника представљају резултат оригиналног научног приступа аутора ове дисертације, чиме се даје допринос развоју инструментаријума за мерење корпоративног предузетничког понашања и његових ефеката на организационе перформансе предузећа.

3.2 Тестирање хипотеза

У наставку су наведена конкретна питања, односно искази из упитника, са којима су испитаници изражавали степен свог (не)слагања, а помоћу којих су тестиране појединачне истраживачке хипотезе.

- **Хипотеза 1**

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Трансформационо лидерство* (Табела 16):

ДИМЕНЗИЈЕ	ТРАНСФОРМАЦИОНИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА
Иницијатива	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	ј. Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу
Пионирски дух	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	г. Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте.
Проактивност	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	к. Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности.
Способност преношења визије	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	л. Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Организациона структура* (Табела 17):

ДИМЕНЗИЈЕ	ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА
Централизација	Трећи део упитника (Карактеристике организационе структуре)
	х. Већи значај се придаје осамостаљивају запослених, него строгој контроли њиховог рада.
Формализација	Трећи део упитника (Карактеристике организационе структуре)
	а. Важније је да се послови ураде, него да се испоштује процедура.
	б. Менаџери су више заинтересовани за то како се одвијају пословни процеси, него какви су резултати тих процеса.
	д. На мом радном месту нема много писаних правила и процедура за обављање активности.
	е. Не морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан.
	г. Нове идеје и пројекти се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре.
Органска структура	и. Односи запослених са надређеним менаџерима су неформални и опуштени.
	Трећи део упитника (Карактеристике организационе структуре)
	ц. Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама.
	ф. Предузеће тежи да се прилагоди променама на тржишту и спремно је да се одрекне устаљених начина пословања.
	ј. Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа.

- **Хипотеза 2(а)**

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Став менаџмента према иновативним идејама* (Табела 18):

ДИМЕНЗИЈЕ	СТАВ МЕНАЏМЕНТА ПРЕМА ИНОВАТИВНИМ ИДЕЈАМА
Иновативност менаџмента	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	д. Менаџмент помаже у усавршавању иновативних идеја и предлога. ф. Нове идеје највише подстичу и подржавају менаџери средњег нивоа. х. Менаџери више говоре о циљевима и достигнућима, него о обавезама и одговорностима. ј. <i>*Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу.</i> к. <i>*Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности.</i> л. <i>*Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.</i>
	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	а. Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа.
Склоност ризику	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	ц. Менаџмент подстиче и подржава запослене у трагању за новим начинима обављања посла. г. Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте. м. Виши ниво менаџмента су свеснији важности нових идеја и производа од нижих.
	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	ц. Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама.
Флексибилност менаџмента	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	е. Менаџмент охрабрује запослене да у спровођењу идеја заобиђу правила и процедуре.
	Пети део упитника (Стратегија и перформансе предузећа)
	и. Постоји извесна флексибилност у коришћењу расположивих ресурса.
Објективност менаџмента	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	б. Менаџери имају јасне критеријуме за одабир и вредновање нових идеја. и. Менаџмент обезбеђује неопходне ресурсе за спровођење нових идеја.
	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	ј. Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни. к. Награђивање запослених зависи од остварених резултата.
	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	б. У опису посла јасно су дефинисани стандарди по којима се вреднује радни допринос сваког запосленог.
Оријентација ка експериментисању	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	а. Менаџмент подстиче и подржава појединце који имају нове идеје.
	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	б. Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа. г. Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуке, тренинге и сл.

* Питања означена звездичом су коришћена за мерење трансформационог стила лидерства, али пружају релевантне податке и о склоности менаџмента иновативном понашању.

• **Хипотеза 2(б)**

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Склоност запослених предузетничком понашању - когнитивне карактеристике запослених и страх од неуспеха* (Табела 19):

ДИМЕНЗИЈЕ	СКЛОНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕДУЗЕТНИЧКОМ ПОНАШАЊУ
КОГНИТИВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ	
Интерни локус контроле	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	х. Био/била бих добар предузетник/ца јер верујем у себе и изреку да је "свако ковач сопствене среће".
Иновативност запослених	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	а. Осмишљавање нових идеја и давање предлога је одговорност сваког запосленог. е. Поседујем предузетнички дух.
	Трећи део упитника (Карактеристике организационе структуре)
	ц. Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама.
Склоност ризику запослених	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	х. Запослени склони ризику се препознају томе што често предлажу нове идеје. д. У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја.
	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	ј. Не бојим се неуспеха.
Самопоуздање	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	ф. Увек постављам себи амбициозне, али достижне циљеве. г. Био/била бих добар предузетник/ца јер поседујем иницијативу, ентузијазам и волим изазове.
Аутономија запослених	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	ц. Имам слободу да испробам своје креативне идеје о начину обављања посла д. Слободно одлучујем шта ћу и како радити на свом радном месту.
Толеранција ка неизвесности	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	и. Био/била бих добар предузетник/ца јер добро подносим неизвесност и поседујем јаку самоконтролу.
СТРАХ ОД НЕУСПЕХА	
Страх од неуспеха	Четврти део упитника (Склоност запослених предузетничком понашању)
	и. Био/била бих добар предузетник/ца јер добро подносим неизвесност и поседујем јаку самоконтролу. ј. Не бојим се неуспеха.
	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	ф. Неуспех је прилика за учење и стицање нових искустава.

• **Хипотеза 3**

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Стратегијско предузетништво* (Табела 20):

ДИМЕНЗИЈЕ	СТРАТЕГИЈСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО
Јасност стратегије	Пети део упитника (Стратегија и перформансе предузећа)
	а. Стратегија пословања предузећа је јасно формулисана и свима позната б. Стратегија пословања се прилагођава средњорочним променама на тржишту.
Стратегијски фокус	Пети део упитника (Стратегија и перформансе предузећа)
	д. Стратегија као главни циљ истиче раст предузећа. е. Стратегија као главни циљ наглашава остваривање одрживе конкурентске предности.
Иновирање производа/процеса	Пети део упитника (Стратегија и перформансе предузећа)
	г. Стално лансирање нових производа на тржиште је саставни део пословне политике. х. Стално унапређење пословних процеса и начина рада је саставни део пословне политике.
	ј. Важније је искористити нову прилику, него ефикасно користити ресурсе.
Организационо учење	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	ф. Неуспех је прилика за учење и стицање нових искустава г. Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл.

- **Хипотеза 4**

Искази у упитнику помоћу којих су мерене димензије фактора *Организационе перформансе* (Табела 21):

ДИМЕНЗИЈЕ	ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ
Интензитет предузетничких активности	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	е. У предузећу има много више идеја, него времена и ресурса да се оне остваре. л. Награђују се уложен напор и време.
Фреквенција предузетничких активности	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	и. Важнији је број нових идеја, него њихов квалитет.
Мотивисаност запослених - примена система компензација	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	м. Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити.
	н. У успешном тиму највише треба наградити појединца који је највише допринео успеху.
	о. Награде (бонуси, похвале, унапређење и сл.) зависе, између осталог, и од спремности запосленог да покаже иницијативу.
Радни морал и посвећеност циљевима	Пети део упитника (Стратегија и перформансе предузећа)
	л. У предузећу је радни морал висок, а запослени су посвећени остваривању циљева.
Заједничка визија	Први део упитника (Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу)
	л. Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.
Тимски рад	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	н. У успешном тиму највише треба наградити појединца који је највише допринео успеху.
	Трећи део упитника (Карактеристике организационе структуре)
Развој креативности и нових знања	Други део упитника (Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених)
	г. Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуке, тренинге и сл.

3.3 Карактеристике узорка

Са циљем да се тестирају постављене хипотезе, прикупљени су подаци из примарних извора, кроз теренско истраживање. Предложени модел копоративног предузетништва је емпиријски тестиран током једногодишњег истраживања спроведеног у српским предузећима током 2012. и почетком 2013. године.. Да би се обезбедила разноврсност узорка, али и упоредивост прикупљених информација, испитивана су предузећа која послују у различитим индустријским гранама (Табела 22). Ниједна привредна грана у узорку на учествује у узорку са процентом већим од 21%, што значи да ниједна делатност не доминира и не доводи у питање валидност закључака.

1. Узорак обухвата 19 предузећа, од којих су петнаест производних и четири услужна. Све анализирани компаније, осим једне у области осигурања, су у приватном власништву. Посматрано са аспекта величине, узорак обухвата четири велика, осам средњих и седам малих предузећа.

Табела 22. Структура узорка према врсти делатности и величини предузећа

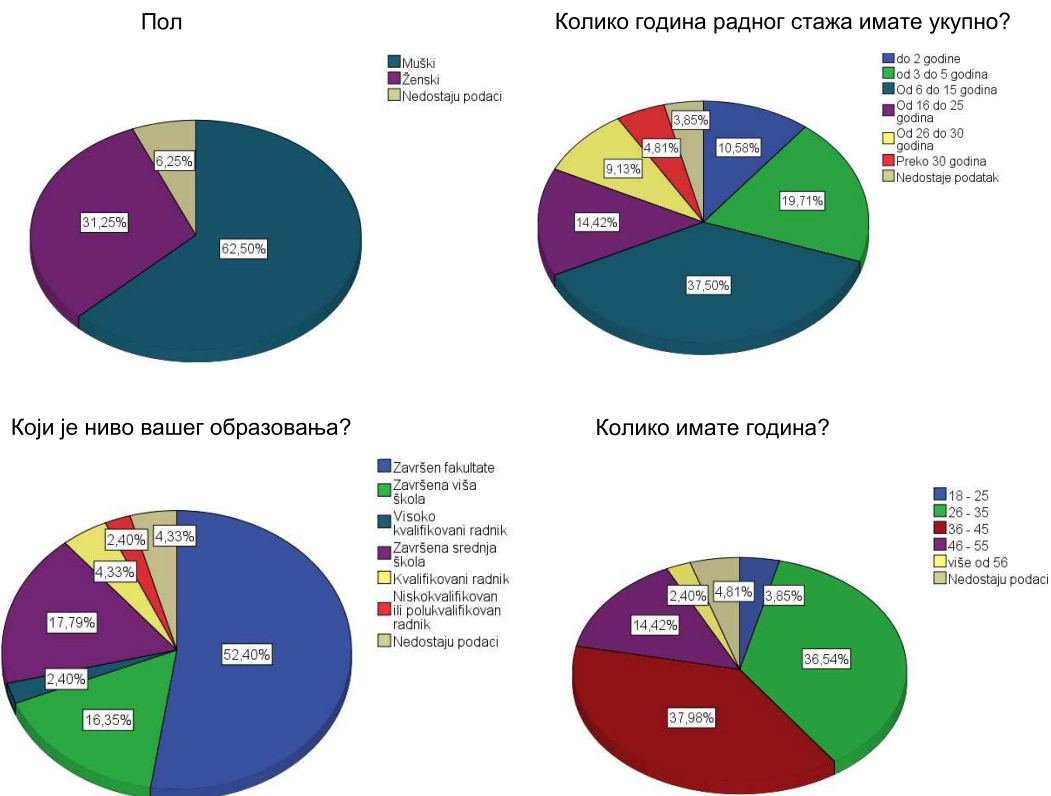
	Назив предузећа	ДЕЛАТНОСТ	Величина предузећа	Број запослених	Број испитаника
1.		Производња путничких аутомобила и резервних делова	Велико	2650	43
2.		Производња амбалаже и процесне опреме за производњу хране	Велико	150 (у Србији) (у свету 22.896)	34
3.		Финансијске услуге	Велико	379	4
4.		Осигурање	Велико	3156	3
5.		Производња провлакача и пресерских алата	Средње	117	21
6.		Производња, прерада и промет сточне хране и млинова	Средње	52	17
7.		Производња и монтажа ПВЦ, алу и алу/дрво столарије	Средње	81	12
8.		Производња и промет резервних делова	Средње	71	5
9.		Трговина на велико фармацеутским производима	Средње	130	4
10.		Производња освежавајућих напитака	Средње	140	4
11.		Производња крем производа и тортिल्га ципса	Средње	163	4
12.		Производња провлакача и пресерских алата	Средње	166	2
13.		Производња и промет резервних делова	Мало	41	13
14.		Производња расхладних система и комора	Мало	27	12
15.		Производња и промет текстилним производима	Мало	31	10
16.		Производња и промет текстилним производима	Мало	19	9
17.		Производња еколошких дрвених играчака	Мало	5	4
18.		Енергетика и гасификација	Мало	28	3
19.		Пројектовање, производња и уградња алуминијумских и стаклених фасада	Мало	33	2
УКУПНО					208

2. Узорак обухвата 208 испитаника, односно попуњених упитника ($n = 208$) који су запослени у 19 предузећа. Укупно је послато 746 упитника и контактирано 34 предузећа, што значи да је стопа одговора на послате упитнике 27,89%, односно 55,88% ако се посматра број предузећа која су се одазвала. Ова стопа је потпуно упоредива са другим сличним истраживањима, у којима су испитиване јединице била предузећа, чак је и нешто виша од просека.

3. У узорку доминирају мушкарци са 66,7% (130 испитаника), док су припаднице женског пола заступљене са 33,3% (65 испитанице). Структура узорка приказана је у Табели 23.
4. Најбројнији су испитаници у старосној категорији 36-45 година (39,9%), за њима следи категорија 26-35 година (38,4%), затим 46-55 година (15,2%), 18-25 година (4,0%), а најмалобројнији су старији од 56 година (2,5%).
5. Укупно 82,3%, односно 163 испитаника има мање од 46 година старости. Образовна структура је таква да доминирају факултетски образовани испитаници са чак 54,8%, док са завршеном вишом школом има 17,1%, што у збиру чини 71,9% односно више од две трећине узорка.
6. Што се тиче година радног стажа, најбројнија је категорија испитаника који имају 6-15 година искуства (39,0%), као и 3-5 година искуства (20,5%). Интересантно је да 22 испитаника (11,0%) има мање од 2 године, а само 10 испитаника (5%) има више од 30 година радног стажа.

Табела 23. Структура узорка према полу, старости, нивоу образовања и годинама радног стажа испитаника

КАТЕГОРИЈЕ		Фреквенција	Процент	% <i>total</i>	Процент кумулативно
Пол	Мушки	130	66,7	(62,5)	-
	Женски	65	33,3	(31,3)	-
	УКУПНО	195	100,0	(93,8)	-
	Недостају подаци	13	-	(6,3)	-
	Збирно	208	-	(100,0)	-
Старост	18-25 год.	8	4,0	(3,8)	4,0
	26-35 год.	76	38,4	(36,5)	42,4
	36-45 год.	79	39,9	(38,0)	82,3
	46-55 год.	30	15,2	(14,4)	97,5
	више од 55 год.	5	2,5	(2,4)	100,0
	УКУПНО	198	100,0	(95,2)	-
	Недостају подаци	10	-	(4,8)	-
Збирно	208	-	(100,0)	-	
Ниво образовања	Завршен факултет	109	54,8	(52,4)	54,8
	Завршена виша школа	34	17,1	(16,3)	71,9
	Високо квалификован радник	5	2,5	(2,4)	74,4
	Завршена средња школа	37	18,6	(17,8)	93,0
	Квалификовани радник	9	4,5	(4,3)	97,5
	Нискоквалификовани или полуквалификован радник	5	2,5	(2,4)	100,0
	УКУПНО	199	100,0	(95,7)	-
	Недостају подаци	9	-	(4,3)	-
Збирно	208	-	(100,0)	-	
Године радног стажа	мање од 2 године	22	11,0	(10,6)	11,0
	2-5 година	41	20,5	(19,7)	31,5
	5-15 година	78	39,0	(37,5)	70,5
	15-25 година	30	15,0	(14,4)	85,5
	25-30 година	19	9,5	(9,1)	95,0
	више од 30 година	10	5,0	(4,8)	100,0
	УКУПНО	200	100,0	(96,2)	-
	Недостају подаци	8	-	(3,8)	-
Збирно	208	-	(100,0)	-	



7. Испитаници су запослени на различитим пословима (Табела 24): највише, 50 ради у производњи (28,2%), 24 у финансијама и рачуноводству (13,6%), 23 у логистици и дистрибуцији (13,0%), 21 у маркетингу и продаји (11,9%), 20 у техничким пословима (11,3%), 12 у набавци (6,8%), док по 7 ради у одржавању опреме и објеката, и развоју нових производа (4,0%). Осам испитаника (4,5%) обавља неки други посао у предузећу.

Табела 24. Структура узорка према типу посла испитаника

КАТЕГОРИЈЕ		Фреквенција	Процент
Тип посла	Набавка	12	6,8
	Производња	50	28,2
	Маркетинг и продаја (комерцијала)	21	11,9
	Финансије и рачуноводство	24	13,6
	Развој нових производа	7	4,0
	Технички послови	20	11,3
	Људски ресурси	5	2,8
	Одржавање опреме и објеката	7	4,0
	Логистика, дистрибуција	23	13,0
	Остало	8	4,5
УКУПНО		177	100,0

8. Узорак обухвата менаџере на свим хијерархијским нивоима (Табела 25). Укупно 9 упитника (17,3%) су попуњавали виши менаџери, 31 упитник средњи менаџери (59,6%) и 12 оперативни менаџери (надзорник, супервизор, контролор) (23,1%). Упитник је попунило укупно 52 менаџера, што чини четвртину узорка.

Табела 25. Структура менаџмента према хијерархијској позицији

КАТЕГОРИЈЕ		Фреквенција	Процент
Ниво менаџмента	Виши менаџер	9	17,3
	Средњи менаџер	31	59,6
	Надзорник, супервизор, контролор	12	23,1
УКУПНО		52	100,0

9. Анализа старосне структуре менаџера показује да доминирају менаџери старости 26-45 година (укупно 43) (Табела 26). У погледу хијерархијске позиције најзаступљенији је средњи менаџмент (59,6%).

Табела 26. Старосна структура менаџмента

		Позиција менаџера у организацији			Укупно
		Виши менаџер	Средњи менаџер	Надзорник, супервизор, контролор	
Колико година имате?	18 - 25	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%	2 100,0%
	26 - 35	3 13,0%	15 65,2%	5 21,7%	23 100,0%
	36 - 45	4 20,0%	11 55,0%	5 25,0%	20 100,0%
	46 - 55	2 28,6%	3 42,9%	2 28,6%	7 100,0%
	Укупно	9 17,3%	31 59,6%	12 23,1%	52 100,0%

10. Анализом образовне структуре менаџмента лако се уочава да чак 47 менаџера има високо или више образовање, од чега 40 има завршен факултет (90,4%) (Табела 27).

Табела 27. Образовна структура менаџмента

		Позиција менаџера у организацији			Укупно
		Виши менаџер	Средњи менаџер	Надзорник, супервизор, контролор	
Који је ниво вашег образовања?	Завршен факултет	7	25	8	40
	Укупно	17,5%	62,5%	20,0%	100,0%
	Завршена виша школа	1	5	1	7
		14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	Високо квалификовани радник	0	0	1	1
		0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Завршена средња школа	1	0	2	3
	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%	
Нискоквалификован или полуквалификован радник	0	1	0	1	
	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
Укупно		9 17,3%	31 59,6%	12 23,1%	52 100,0%

3.4 Поузданост мерне скале

Поузданост мерне скале мерена је **Cronbach's Alpha** коефицијентом. Прихватљиве вредности овог коефицијента су све изнад 0,70 (Табела 28).

Табела 28. Поузданост мерне скале

Cronbach's Alpha	N (број исказа)
,868	58

У овом случају, вредност је **0,868**, што је далеко изнад граничне вредности, тако да се може закључити да је **упитник као мерни инструмент поуздан**.

Субскале, односно делови упитника и појединачно прелазе граничну вредност (Субскала 1 има вредност $\alpha = ,772$ (13 питања), Субскала 2 има вредност $\alpha = ,718$ (15 питања), Субскала 3 има вредност $\alpha = ,763$ (10 питања), Субскала 4 има вредност $\alpha = ,815$ (10 питања), Субскала 5 има вредност $\alpha = ,700$ (10 питања)), што указује на високу поузданост мерног инструмента.

4. Резултати истраживања

Закључивање путем уопштавањима на бази идентификованог узорка могуће је само ако се поставити заједничка основа за поређење перформанси различитих предузећа. У том смислу је било утврђене су *контролне варијабле*, које се односе на факторе као што су *пол, старост, образовање и радно искуство*. Предузећа која нису учествовала у истраживању, не одступају значајно од оних која су учествовала, у погледу било које контролне варијабле. У наставку ће најпре бити приказани резултати до којих је довело истраживање, а након тога ће они бити критички вредновани и анализирани.

4.1 Дескриптивна статистика

Анализа дескриптивне статистике је извршена по деловима упитника, (тзв. *субскала упитницима*), а затим појединачно, према изражености описаних *варијабли*, коришћењем аритметичке средине и стандардне девијације. У наставку је тестирана и нормалност расподеле података.

Табела 29. *Субскала упитник 1 - Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу*

	N	Min	Max	AS	SD
Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу.	206	1	5	3,83	1,05
Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окрутност будућности.	206	1	5	3,8	1,04
Виши нивои менаџмента су свеснији важности нових идеја и производа од нижих.	207	1	5	3,78	1,07
Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.	206	1	5	3,75	1,04
Менаџмент подстиче и подржава појединце који имају нове идеје.	207	1	5	3,71	1,04
Менаџери више говоре о циљевима и достигнућима, него о обавезама и одговорностима.	207	1	5	3,65	3,78
Менаџмент подстиче и подржава запослене у трагању за новим начинима обављања посла.	208	1	5	3,62	1,10
Менаџмент помаже у усавршавању иновативних идеја и предлога.	208	1	5	3,57	1,02
Менаџмент обезбеђује неопходне ресурсе за спровођење нових идеја.	205	1	5	3,53	1,07
Нове идеје подстичу и подржавају менаџери средњег нивоа.	202	1	5	3,46	1,10
Менаџери имају јасан критеријум за одабир и вредновање нових идеја.	208	1	5	3,44	1,02
Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте.	200	1	5	3,38	1,18
Менаџмент охрабрује запослене да у спровођењу идеја заобиђу правила и процедуре	208	1	5	2,54	1,36

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

Искази у оквиру *Субскала упитника 1 - Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу* су поређани према редоследу изражености варијабли. Анализа изражености је показала да је исказ *Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу* најизраженији, тј. испитаници се са њим највише слажу (AS=3,83). Насупрот томе, са ставком *Менаџмент охрабрује запослене да у спровођењу идеја заобиђу правила и процедуре* испитаници се најмање слажу (AS=2,54).

Табела 30. *Субскала упитник 2 - Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених*

	N	Min	Max	AS	SD
<i>*Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити.</i>	206	1	5	4,42	0,953
Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа.	207	1	5	3,81	1,062
<i>*У успешном тиму највише треба наградити појединца који је највише допринео успеху.</i>	205	1	5	3,8	1,278
У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја.	206	1	5	3,8	1,124
<i>*Награде зависе, између осталог, и од спремности запосленог да покаже иницијативу.</i>	206	1	5	3,79	1,195
Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа.	207	1	5	3,79	0,955
Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл.	205	1	5	3,74	1,232
Неуспех је прилика за учење и стицање нових искуства.	206	1	5	3,51	1,35
Награђивање запослених зависи од остварених резултата.	206	1	5	3,48	1,342
У предузећу има много више идеја, него времена и ресурса да се оне остваре.	205	1	5	3,41	1,275
Запослени склони ризику се препознају томе што често предлажу нове идеје.	205	1	5	3,32	1,144
Награђује се уложен напор и време.	205	1	5	3,31	1,321
Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама.	207	1	5	3,25	1,116
Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни.	206	1	5	3,05	1,346
Важнији је број нових идеја, него њихов квалитет.	205	1	5	2,19	1,152

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

****Питања помоћу којих се мери мотивисаност запослених применом система компензација (H4)***

У оквиру *Субскала упитника 2 - Карактеристике организационе културе и механизми мотивисања запослених*, испитаници исказују највеће (изразито високо) слагање са тврдњом да *Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити* (AS=4,42), док је најмање (изразито ниско) слагање са исказом *Важнији је број нових идеја, него њихов квалитет* (AS=2,19).

Табела 31. Субскала упитник 3 - Карактеристике организационе структуре

	N	Min	Max	AS	SD
Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа.	203	1	5	3,81	1,028
Предузеће тежи да се прилагоди променама на тржишту и спремно је да се одрекне устаљених начина пословања.	205	1	5	3,7	1,064
Односи запослених са надређеним менаџерима су неформални и опуштени.	206	1	5	3,23	1,242
Важније је да се послови ураде, него да се испоштује процедура.	207	1	5	3,17	1,349
Већи значај се придаје осамостаљивању запослених, негој строгој контроли њиховог рада.	206	1	5	3,08	1,217
Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама.	206	1	5	3	1,238
Нове идеје и пројекти се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре.	206	1	5	3	1,198
Не морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан.	206	1	5	2,94	1,335
На мом радном месту нема много писаних правила и процедура за обављање активности.	206	1	5	2,88	1,404
Менаџери су више заинтересовани за то како се одвијају пословни процеси, него какви су резултати тих процеса.	205	1	5	2,73	1,172

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

У оквиру Субскала упитника 3 - Карактеристике организационе структуре најизраженији исказ је *Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа* (AS=3,81), док је најмање слагање испитаника са исказом *Менаџери су више заинтересовани за то како се одвијају пословни процеси, него какви су резултати тих процеса* (AS=2,73).

Табела 32. Субскала упитник 4 - Склоност запослених предузетничком понашању

	N	Min	Max	AS	SD
Увек постављам себи амбициозне, али достижне циљеве.	204	1	5	4,1	0,90
Осмишљавање нових идеја и давање предлога је одговорност сваког запосленог.	207	1	5	3,97	1,00
Поседујем предузетнички дух.	207	1	5	3,85	1,0
Био/била бих добар предузетник/ца јер верујем у себе и израку да је "свако ковач сопствене среће".	207	1	5	3,79	1,08
Био/била бих добар предузетник/ца јер поседујем иницијативу, ентузијазам и волим изазове.	207	1	5	3,76	0,99
Био/била бих добар предузетник/ца јер добро подносим неизвесност и поседујем јаку самоконтролу.	206	1	5	3,72	0,98
Не бојим се неуспеха.	204	1	5	3,63	1,15
Имам слободу да испробам своје креативне идеје о начину обављања посла.	205	1	5	3,5	1,14
У опису посла јасно су дефинисани стандарди по којима се вреднује радни допринос сваког запосленог.	206	1	5	3,26	1,24
Слободно одлучујем шта ћу и како радити на свом радном месту.	207	1	5	3,08	1,22

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

У оквиру *Субскала упитника 4 - Склоност запослених предузетничком понашању* испитаници показују веома високо слагање са тврдњом *Увек постављам себи амбициозне, али достижне циљеве* (AS=4,1). Најмање слагање је са исказом *Слободно одлучујем шта ћу и како радити на свом радном месту* (AS=3,08).

Табела 33. *Субскала упитник 5 - Стратегија и перформансе предузећа*

	N	Min	Max	AS	SD
Стратегија као главни циљ истиче раст предузећа.	89	2	5	4,25	0,81
Стратегија као главни циљ наглашава остварење одрживе конкурентне предности.	89	1	5	4,09	0,83
Стратегија пословања предузећа је јасно формулисана и свима позната.	90	1	5	4,04	0,91
Стално унапређење пословних процеса и начина рада је саставни део пословне политике.	90	1	5	4,01	1,06
Стратегија пословања се прилагођава средњорочним променама на тржишту.	89	1	5	3,98	0,86
У предузећу је радни морал висок, а запослени су посвећени остваривању циљева.	89	1	5	3,82	0,98
Стално лансирање нових производа на тржише је саставни део пословне политике.	90	1	5	3,78	1,19
Постоји извесна флексибилност у коришћењу расположивих ресурса.	89	2	5	3,78	0,86
Важније је искористити нову прилику, него ефикасно користити ресурсе.	89	1	5	3,01	1,22
Сви запослени у предузећу су укључени у процес планирања.	90	1	5	2,97	1,36

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

Анализа *Субскала упитник 5 - Стратегија и перформансе предузећа* показује да је највише слагање испитаника са тим да *Стратегија као главни циљ истиче раст предузећа*, (AS=4,25) Најмање је слагање са исказом *Сви запослени у предузећу су укључени у процес планирања* (AS=2,97).

4.1.1 Израженост субскала упитника

Поређењем свих субскала упитника, види се да се вредности аритметичке средине крећу у распону од 3,15 до 3,77, што значи да је израженост субскала упитника приближна.

Табела 34. Рангирање изражености субскала упитника

	N	Min	Max	AS	SD
СТРАТЕГИЈА И ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА	87	2,5	4,8	3,77	0,53
СКЛОНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕДУЗЕТНИЧКОМ ПОНАШАЊУ	198	1,2	5	3,67	0,65
*МЕХАНИЗМИ МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ	204	1	5	3,64	0,81
СТАВ ПРЕМА ИНОВАТИВНИМ ИДЕЈАМА И ИНИЦИЈАТИВИМА У ПРЕДУЗЕЋУ	191	1,7	7,4	3,5	0,64
ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА	203	1,6	5	3,35	0,62
КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ	200	1,2	5	3,15	0,61

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

Стратегија и перформансе предузећа се најизраженије (AS=3,77), што значи да су се испитаници највише слагали са исказима у оквиру Субскала упитника 5, док са карактеристикама организационе структуре испитаници показују најмање слагања (AS=3,15), тако да је најмања израженост Субскала упитника 3.

4.1.2 Израженост појединих димензија

- Од идентификованих димензија помоћу којих се испитује фактор **Трансформационо лидерство**, запослени највећи значај придају **Иницијативи** (AS=3,83), а најмањи **Пионирском духу лидера** (AS=3,37).

Табела 35. Трансформационо лидерство

	N	Min	Max	AS	SD
Иницијатива	206	1,00	5,00	3,83	1,05
Пионирски дух	200	1,00	5,00	3,37	1,19
Проактивност	206	1,00	5,00	3,80	1,04
Способност преношења визије	205	1,00	5,00	3,53	1,08

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Од идентификованих димензија помоћу којих се испитује фактор **Организациона структура**, запослени се највише слажу да организација нагиње **органској организационој структури** (AS=3,83), док нису сигурни у погледу степена **централизације** (AS=3,08) и **формализације** (AS=3,0).

Табела 36. Организациона структура

	N	Min	Max	AS	SD
Формализација	204	1,00	5,00	3,00	,69
Централизација	206	1,0	5,0	3,08	1,21
Органска организациона структура	202	1,00	5,00	3,50	,74

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Од идентификованих димензија помоћу којих се испитује фактор *Став менаџмента према иновативним идејама*, као далеко најзначајнију испитаници сматрају *Оријентисаност ка експериментисању* (AS=3,75) и *Склоност ризику* (AS=3,5), док се у овом контексту најмање значајна *Објективност* (AS=3,15).

Табела 37. Став менаџмента према иновативним идејама

	N	Min	Max	AS	SD
Иновативност	197	1,50	9,63	3,47	,68
Склоност ризику	198	1,75	5,00	3,50	,67
Флексибилност	89	1,50	5,00	3,26	,84
Објективност	205	1,00	5,00	3,15	,81
Оријентисаност ка експериментисању	204	1,33	5,00	3,75	,78

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Од димензија помоћу којих се испитује фактор *Склоност запослених предузетничком понашању*, најзначајнији су *Самопоуздање* (AS=3,94) и *Интерни локус контроле* (AS=3,79), док је најмање вреднована *Аутономија запосленог* (AS=3,28).

Табела 38. Склоност запослених предузетничком понашању

	N	Min	Max	AS	SD
Интерни локус контроле	207	1,00	5,00	3,79	1,05
Иновативност	206	1,67	5,00	3,60	,71
Склоност ризику	202	1,33	5,00	3,60	,68
Самопоуздање	204	1,00	5,00	3,94	,85
Аутономија	205	1,00	5,00	3,28	1,05
Толеранција ка неизвесности	206	1,00	5,00	3,72	,98

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Страх од неуспеха је оцењен као фактор који нема пресудан негативни утицај на спремност запослених да се предузетнички понашају (AS=3,62). Они се у просеку изјашњавају да се углавном не боје неуспеха, али помало страхују.

Табела 39. Страх од неуспеха

	N	Min	Max	AS	SD
Страх од неуспеха	203	1,00	5,00	3,62	,89

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Од идентификованих димензија помоћу којих се испитује фактор *Стратегијско предузетништво*, запослени сматрају да је најзначајније постојање *Стратегијског фокуса* (AS=4,17), а парадоксално, као најмање значајно оцењују *Иновирање производа/процеса* (AS=3,6).

Табела 40. Стратегијско предузетништво

	N	Min	Max	AS	SD
Јасност стратегије	89	1,50	5,00	4,00	,77
Стратегијски фокус	88	2,00	5,00	4,17	,69
Иновирање производа/процеса	89	1,00	5,00	3,60	,90

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

- Од димензија којима се испитује фактор *Организационе перформансе*, као далеко најзначајнија оцењене су *Мотивисаност запослених* (AS=4,00) и *Радни морал и посвећеност циљевима* (AS=3,82). Али, интензитет (AS=2,79) и учесталост (AS=2,18) предузетничких активности су веома лоше оцењени.

Табела 41. Организационе перформансе

	N	Min	Max	AS	SD
Интензитет предузетничких активности	204	1,00	5,00	2,79	,93
Учесталост предузетничких активности	205	1,00	5,00	2,18	1,15
Мотивисаност запослених	205	1,00	5,00	4,00	,85
Радни морал и посвећеност циљевима	89	1,00	5,00	3,82	,98
Заједничка визија	206	1,00	5,00	3,75	1,04
Тимски рад	201	1,00	5,00	3,80	,81
Развој креативности и нових знања	205	1,00	5,00	3,74	1,23

N-број испитаника, Min-минимум, Max-максимум, AS-аритметичка средина, SD-стандардна девијација

4.1.3 Тестирање нормалности дистрибуције

Нормалност расподеле испитивана је помоћу тестова *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk*.

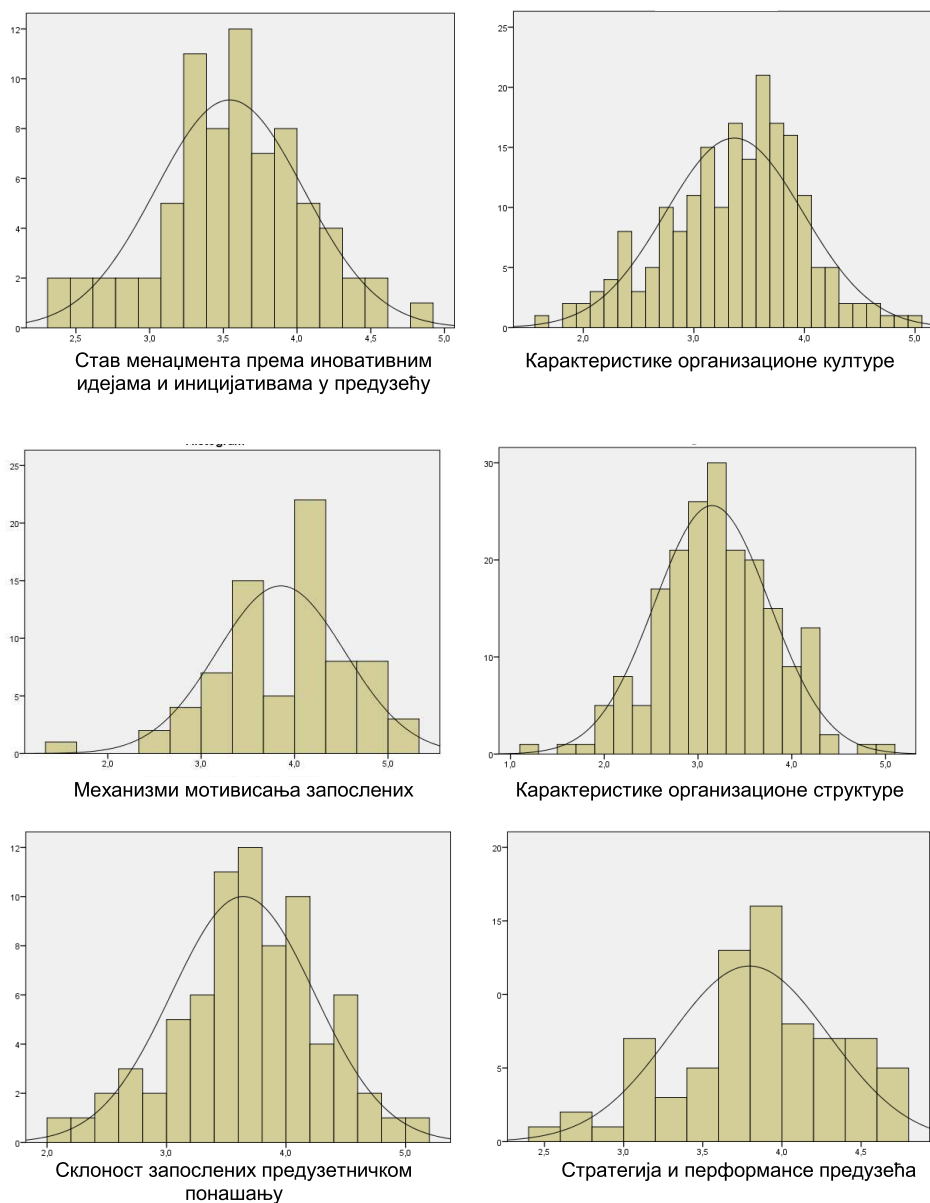
Табела 42. Тестирање нормалности расподеле

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Карактеристике организационе структуре	,083	71	,200	,976	71	,184
Карактеристике организационе културе	,096	71	,171	,981	71	,346
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	,088	71	,200	,981	71	,353
Механизми мотивисања запослених	,039	71	,202	,958	71	,118
Склоност запослених предузетничком понашању	,085	71	,200	,988	71	,748
Стратегија и перформансе предузећа	,087	71	,200	,972	71	,109

p – статистичка значајност, df – степени слободе

Kolmogorov-Smirnov и *Shapiro-Wilk* тестови нису статистички значајни, тако да одбацујемо нулту хипотезу да дистрибуција није нормална и констатујемо да сви субтестови у упитнику имају **нормалну дистрибуцију** (Слика 27).

Слика 27. Хистограми нормалности расподеле по субскала упитницима



4.2 Корелација

Анализа корелација је спроведена да би се утврдило да ли постоје повезаност идентификованих фактора и варијабли, као и колика је њена јачина и смер. Закључке о вредности *Пирсоновог коефицијента линеарне корелације* (r) доносимо уз одговарајући ниво вероватноће ($p < 0,05$; $p < 0,01$). Груба апроксимација висине повезаности, односно коефицијента корелације r , је: r (од $\pm 0,00$ до $\pm 0,20$, *слаба повезаност*; од $\pm 0,20$ до $\pm 0,40$, *средња повезаност*; од $\pm 0,40$ до $\pm 0,70$, *значајна повезаност*; од $\pm 0,70$ до $\pm 1,00$, *висока или врло висока повезаност*). Вредност $r=0$ значи да нема линеарне, али не искључује могућност нелинеарне повезаности.

4.2.1 Испитивање хипотеза

Анализа корелације спроведена је према дефинисаним хипотезама.

Хипотеза 1: Развој савремених форми организационог дизајна и примена трансформационог стила лидерства позитивно утичу на склоност запослених предузетничком понашању у организацији.

Табела 43. Повезаност савремених форми организационог дизајна и примене трансформационог стила лидерства, са склоношћу запослених предузетничком понашању

		Склоност запослених предузетничком понашању
Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу.	r	,252**
	p	,000
Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте.	r	,099
	p	,174
Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности.	r	,245**
	p	,001
Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.	r	,227**
	p	,001
Већи значај се придаје осамостаљивању запослених, него строгој контроли њиховог рада.	r	,172*
	p	,016
Важније је да се послови ураде, него да се испоштује процедура.	r	,117
	p	,101
Менаџери су више заинтересовани за то како се одвијају пословни процеси, него какви су резултати тих процеса.	r	-,123
	p	,085
На мом радном месту нема много писаних правила и процедура за обављање активности.	r	,170*
	p	,017
Не морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан.	r	,305**
	p	,000
Нове идеје и пројекти се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре.	r	,171*
	p	,016
Односи запослених са надређеним менаџерима су неформални и опуштени.	r	,147*
	p	,040
Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама.	r	,267**
	p	,000
Предузеће тежи да се прилагоди променама на тржишту и спремно је да се одрекне устаљених начина пословања.	r	,198**
	p	,005
Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа.	r	,195**
	p	,006

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Постоји статистички значајна позитивна корелација између *Склоности запослених предузетничком понашању* са једне стране и следећих исказа: *Не морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан (средња повезаност)*, *Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама (средња повезаност)*, *Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу (средња повезаност)*, *Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности (средња повезаност)*, *Менаџмент преноси*

јасну визију предузећа у будућности (средња повезаност), Предузеће тежи да се прилагоди променама на тржишту и спремно је да се одрекне устаљених начина пословања (слаба повезаност), Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа (слаба повезаност), Већи значај се придаје осамостаљивању запослених, него строгој контроли њиховог рада (слаба повезаност), Нове идеје и пројекти се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре (слаба повезаност), На мом радном месту нема много писаних правила и процедура за обављање активности (слаба повезаност) и Односи запослених са надређеним менаџерима су неформални и опуштени (слаба повезаност). Све статистички значајне корелације су позитивне, што указује да повећањем вредности једне, расте и друга варијабла. Редослед исказа је одређен према интензитету корелације. Са осталим исказима нема статистички значајне корелације. Склоност запослених предузетничком понашању је мерена на бази Субскала упитника 4.

Табела 44. Повезаност димензија савремених форми организационог дизајна и димензија трансформационог стила лидерства

		Формализација	Централизација	Органска структура
Иницијатива менаџмента	г	-,031	,056	,211**
	р	,665	,429	,003
Пионирски дух менаџмента	г	,244**	,045	,193**
	р	,001	,527	,007
Проактивност менаџмента	г	,024	,123	,318**
	р	,732	,080	,000
Способност преношења визије	г	-,039	,003	,250**
	р	,577	,970	,000

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Постоји статистички значајна позитивна повезаност *пионирског духа менаџмента* и *формализације (средња повезаност)*, на нивоу статистичке значајности 0,01. Формализација није у статистички значајној вези са иницијативом, проактивношћу и способношћу преношења визије. Централизација није у статистички значајној вези ни са једном димензијом трансформационог стила лидерства. Органска структура је позитивно корелирана са свим димензијама трансформационог стила лидерства: *проактивношћу менаџмента (средња повезаност)*, *способношћу преношења визије (средња повезаност)*, *иницијативом менаџмента (средња повезаност)* и *пионирским духом (слаба повезаност)*, наведеним редоследом.

Хипотеза 2а: Ефекти менаџерске подршке предузетничким активностима налазе се у позитивној корелацији са њиховом позицијом у организационој хијерархији.

Табела 45. Повезаност менаџерске подршке предузетничким активностима и позиције менаџера у хијерархији

		Позиција менаџера у хијерархији
Менаџмент помаже у усавршавању иновативних идеја и предлога.	г	,368**
	р	,007
Нове идеје највише подстичу и подржавају менаџери средњег нивоа.	г	-,157
	р	,275
Менаџери више говоре о циљевима и достигнућима, него о обавезама и одговорностима.	г	-,355**
	р	,010
Менаџмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу.	г	-,208
	р	,138
Менаџере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности.	г	-,156
	р	,275
Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности.	г	,430**
	р	,001
Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа.	г	-,071
	р	,618
Менаџмент подстиче и подржава запослене у трагању за новим начинима обављања посла.	г	-,258
	р	,064
Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте.	г	,170
	р	,238
Виши ниво менаџмента су свеснији важности нових идеја и производа од нижих.	г	-,340*
	р	,014
Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама.	г	-,323*
	р	,021
Менаџмент охрабрује запослене да у спровођењу идеја заобиђу правила и процедуре.	г	,170
	р	,227
Постоји извесна флексибилност у коришћењу расположивих ресурса.	г	,052
	р	,755
Менаџери имају јасне критеријуме за одабир и вредновање нових идеја.	г	-,056
	р	,695
Менаџмент обезбеђује неопходне ресурсе за спровођење иновативних идеја.	г	-,140
	р	,329
Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни.	г	-,142
	р	,322
Награђивање запослених зависи од остварених резултата.	г	-,172
	р	,228
У опису посла јасно су дефинисани стандарди по којима се вреднује радни допринос сваког запосленог.	г	-,039
	р	,782
Менаџмент подстиче и подржава појединце који имају иновативне идеје.	г	,373**
	р	,006
Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа.	г	-,118
	р	,408
Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуке, тренинге и сл.	г	,005
	р	,974

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Постоји статистички значајна позитивна корелација између *Позиције менаџера у хијерархији* и исказа: *Менаџмент преноси јасну визију предузећа у будућности (значајна повезаност), Менаџмент подстиче и подржава појединце који имају иновативне идеје (средња повезаност), Менаџмент помаже у усавршавању иновативних идеја и предлога (средња повезаност), Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама (средња повезаност, негативна корелација)*, наведеним редоследом. Дакле, што је менаџер на вишем нивоу у хијерархији, ставови о наведеним исказима су позитивнији. Насупрот томе, установљена је негативна корелација између позиције менаџера у хијерархији и става *Менаџери више говоре о циљевима и достигнућима, него о обавезама и одговорностима (средња повезаност, негативна корелација), Виши нивои менаџмента су свеснији важности нових идеја и производа од нижих (средња повезаност, негативна корелација)*. У овом случају, негативнији су ставови о менаџерима виших хијерархијских нивоа.

Табела 46. Повезаност димензија ставова менаџмента према иновативним идејама са позицијом менаџера у предузећу

		Позиција менаџера у хијерархији
Иновативност менаџмента	г	-,062
	р	,676
Склоност менаџмента ризику	г	-,312*
	р	,029
Флексибилност менаџмента	г	,138
	р	,408
Објективност менаџмента	г	-,054
	р	,708
Орјентисаност ка експериментисању	г	-,249
	р	,078

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Постоји статистички значајна негативна корелација између позиције менаџера у предузећу и склоности менаџмента ризику (*средња повезаност*). Дакле, што је позиција менаџера виша, његова склоност ризику је мања.

Хипотеза 26: Подршка запосленима са израженим предиспозицијама да иновирају, експериментишу и преузимају ризик налази се у негативној корелацији са позицијом менаџера у организационој хијерархији.

Табела 47. Повезаност склоности запослених предузетничком понашању и подршке менаџера различитих хијерархијских нивоа

		Позиција менаџера у организационој хијерархији
Био/била бих добар предузетник/ца јер верујем у себе и изреку да је "свако ковач сопствене среће".	r	,032
	p	,820
Осмишљавање нових идеја и давање предлога је одговорност сваког запосленог.	r	,194
	p	,168
Поседујем предузетнички дух.	r	,035
	p	,804
Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама	r	-,031
	p	,827
Запослени склони ризику се препознају томе што често предлажу нове идеје	r	-,056
	p	,699
У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја	r	-,464**
	p	,001
Не бојим се неуспеха.	r	-,103
	p	,469
Увек постављам себи амбициозне, али достижне циљеве.	r	-,184
	p	,197
Био/била бих добар предузетник/ца јер поседујем иницијативу, ентузијазам и волим изазове.	r	-,049
	p	,730
Имам слободу да испробам своје креативне идеје о начину обављања посла.	r	-,264
	p	,061
Слободно одлучујем шта ћу и како радити на свом радном месту.	r	-,111
	p	,432
Био/била бих добар предузетник/ца јер добро подносим неизвесност и поседујем јаку самоконтролу.	r	-,133
	p	,346
Неуспех је прилика за учење и стицање нових искустава	r	,188
	p	,186

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Не постоји статистички значајна повезаност позиције менаџера у организацији и склоности запослених предузетничком понашању. Једина статистички значајна је негативна корелација између *Позиције менаџера у организационој хијерархији са исказом: У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја (значајна повезаност)*, којим се мери склоност запослених ризику.

Табела 48. Повезаност склоности запослених предузетничком понашању и подршке менаџера различитих хијерархијских нивоа

		Позиција менаџера у организационој хијерархији
Интерни локус контроле	г	,032
	р	,820
Иновативност запослених	г	,051
	р	,718
Склоност запослених ризику	г	-,322*
	р	,021
Самопоуздање запослених	г	-,157
	р	,270
Аутономија запослених	г	-,173
	р	,224
Толеранција ка неизвесности	г	-,133
	р	,346

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Постоји статистички значајна негативна повезаност подршке менаџера виших хијерархијских нивоа и склоности запослених ризику (*средња повезаност*). Што је позиција менаџера који даје подршку виша, мања је склоност запослених ризику. Остале корелације нису статистички значајне.

Табела 49. Повезаност страха од неуспеха и позиције менаџера у предузећу

		Позиција менаџера у организационој хијерархији
Страх од неуспеха	г	,138
	р	,333

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Не постоји статистички значајна повезаност страха од неуспеха и позиције менаџера у организационој хијерархији.

Хипотеза 3: Код предузећа која систематски подстичу предузетничко понашање стратегија корпоративног предузетништва ће пре бити формално инкорпорирана у процес стратегијског менаџмента, што ће олакшати процену стратегијског значаја предузетничке иницијативе као средства организационог учења и инструмента подизања организационих перформанси.

Табела 50. Повезаност предузетничке стратегије и учења, са унапређењем организационих перформанси

		Интензитет предузетничких активности	Учесталост предузетничких активности	Мотивисаност запослених	Радни морал и посвећеност циљевима	Заједничка визија	Тимски рад	Развој креативности и нових знања
Стратегија пословања предузећа је јасно формулисана и свима позната	r	-,020	-,034	-,045	,312**	,339**	,232¹	,251¹
	p	,855	,749	,680	,003	,001	,032	,018
Стратегија пословања се прилагођава средњорочним променама на тржишту	r	,116	,145	-,045	,129	,171	,193	,118
	p	,287	,179	,682	,232	,112	,077	,276
Стратегија као главни циљ истиче раст предузећа	r	-,187	-,123	-,099	,383**	,277**	,031	-,067
	p	,083	,253	,360	,000	,009	,780	,535
Стратегија као главни циљ наглашава остварење одрживе конкурентне предности	r	,122	-,012	-,092	,171	,144	,051	,090
	p	,262	,915	,396	,111	,180	,642	,406
Стално лансирање нових производа на тржиште је саставни део пословне политике	r	,405**	,275**	,061	,004	-,013	,036	,252¹
	p	,000	,009	,574	,971	,906	,742	,018
Стално унапређење пословних процеса и начина рада је саставни део пословне политике	r	,190	,009	-,136	,098	,295**	-,078	,381**
	p	,075	,936	,208	,363	,005	,473	,000
Важније је искористити нову прилику, него ефикасно користити ресурсе.	r	,208	,195	-,027	,049	,066	,007	,176
	p	,053	,068	,802	,651	,540	,950	,104
<i>* Неуспех је прилика за учење и истицање нових искуства</i>	r	,298**	,155¹	-,026	-,100	-,013	-,147¹	,225**
	p	,000	,026	,707	,354	,853	,037	,001
<i>* Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл.</i>	r	,122	,083	-,020	-,022	,359**	,023	1,000**
	p	,082	,237	,777	,841	,000	,747	0,000

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

¹Питања помоћу којих се мерено организационо учење

Статистички значајне корелације су означене светло сивим пољима (средња повезаност). Слаба повезаност је идентификована између варијабли: Неуспех је прилика за учење и истицање нових искуства - Учесталост предузетничких активности; Неуспех је прилика за учење и истицање нових искуства - Тимски рад (негативна корелација). Веома висока, математичка повезаност постоји између димензија Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл. - Развој креативности и нових знања.

Хипотеза 4: Процес подстицања предузетничког понашања, манифестован кроз имплементацију корпоративног предузетништва, у позитивној је корелацији са унапређењем организационих перформанси.

Табела 51. Повезаност димензија Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу са димензијама организационих перформанси.

		Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу
Интензитет предузетничких активности	г	,064
	р	,381
Учесталост предузетничких активности	г	,021
	р	,773
Мотивисаност запослених	г	,255**
	р	,000
Радни морал и посвећеност циљевима	г	,258*
	р	,019
Заједничка визија	г	,660**
	р	,000
Тимски рад	г	,286**
	р	,000
Развој креативности и нових знања	г	,316**
	р	,000

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Подршка менаџмента спровођењу иновативних идеја и иницијатива је у статистички значајној и позитивној корелацији са следећим квалитативним димензијама организационих перформанси: *заједничком визијом (значајна повезаност), развојем креативности и нових знања (средња повезаност), тимским радом (средња повезаност), радним моралом и посвећеношћу циљевима (средња повезаност), мотивисаношћу запослених (средња повезаност),* наведеним редоследом. Процес подстицања предузетничког понашања мерен је Ставом менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу, тј. на бази *Субскала упитника 1.*

4.2.2 Испитивање интеркорелација

Табела 52. Интеркорелације Субскала упитника

		Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	Карактеристике организационе културе	Механизми мотивисања запослених	Карактеристике организационе структуре	Склоност запослених предузетничком понашању	Стратегија и перформансе предузећа
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	г						
	р						
	N	191					
Карактеристике организационе културе	г	,358**					
	р	,000					
	N	188	203				
Механизми мотивисања запослених	г	,413**	,225**				
	р	,000	,001				
	N	190	201	204			
Карактеристике организационе структуре	г	,300**	,283**	,279**			
	р	,000	,000	,000			
	N	189	197	198	200		
Склоност запослених предузетничком понашању	г	,313**	,474**	,147*	,328**		
	р	,000	,000	,039	,000		
	N	184	194	196	192	198	
Стратегија и перформансе предузећа	г	,409**	,288**	,024	,421**	,331**	
	р	,000	,008	,831	,000	,003	
	N	80	84	84	84	81	87

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Статистички значајне позитивне интеркорелације су идентификоване између следећих варијабли (значајна повезаност): *Механизми мотивисања запослених - Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу*; *Склоност запослених предузетничком понашању - Карактеристике организационе културе*; *Стратегија и перформансе предузећа - Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу*; *Стратегија и перформансе предузећа - Карактеристике организационе структуре*. Остале интеркорелације одликује средња повезаност, изузимајући релацију *Склоност запослених предузетничком понашању - Механизми мотивисања запослених*, коју карактерише слаба повезаност.

У Табели 53 су приказане интеркорелације свих димензија помоћу којих су мерени фактори корпоративног предузетништва.

4.2.3 Идентификоване нове корелације

Анализирањем корелација откривене су нове статистички значајне везе изложене у наставку, као додатни допринос истраживања у односу на дефинисане хипотезе. Оне су приказане у форми **предложених додатних корелација**, које су статистички верификоване, а у будућности захтевају подробније истраживање.

Корелација А: Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативима у предузећу позитивно је корелиран са карактеристикама организационе културе и механизмима мотивисања.

Табела 54. Повезаност става менаџмента према иновативним идејама са карактеристикама организационе културе и механизмима мотивисања.

		Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативима у предузећу
Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа.	г	,374**
	р	,000
Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа.	г	,197**
	р	,006
Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама.	г	,331**
	р	,000
У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја.	г	,176*
	р	,015
У предузећу има много више идеја, него времена и ресурса да се оне остваре.	г	,069
	р	,344
Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл.	г	,316**
	р	,000
Запослени склони ризику се препознају томе што често предлажу нове идеје.	г	,082
	р	,260
Важнији је број нових идеја, него њихов квалитет.	г	,021
	р	,773
Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни.	г	,317**
	р	,000
Награђивање запослених зависи од остварених резултата.	г	,395**
	р	,000
Награђивање се уложен напор и време.	г	,403**
	р	,000
Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити.	г	,146*
	р	,044
У успешном тиму највише треба наградити појединца који је највише допринео успеху.	г	,077
	р	,291
Награде зависе, између осталог, и од спремности запосленог да покаже иницијативу.	г	,309**
	р	,000
У предузећу је радни морал висок, а запослени су посвећени остваривању циљева.	г	,258*
	р	,019

г – Пирсонов коефицијент корелације; р – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Процес подстицања предузетничког понашања мерен је кроз *Став менаџмента према иновативним идејама и иницијативима у предузећу* и налази се у статистички значајној позитивној корелацији са већином ставки које мере организациону културу и механизме мотивисања. Све статистички значајне корелације су позитивне, тако да повећање једне варијабле прати повећање и друге варијабле. Од испитиваних ставки у статистички значајној корелацији са Ставом према иновативним идејама и иницијативима у предузећу су: *Награђује се уложен напор и време (значајна повезаност)*, *Награђивање запослених зависи од остварених резултата (средња повезаност)*, *Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа (средња повезаност)*, *Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама (средња повезаност)*, *Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни (средња повезаност)*, *Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку, тренинге и сл. (средња повезаност)*, *Награде зависе, између осталог, и од спремности запосленог да покаже иницијативу (средња повезаност)*, *У предузећу је радни морал висок, а запослени су посвећени остваривању циљева (средња повезаност)*, *У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја (слаба повезаност)*, *Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа (слаба повезаност)*, *Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити (слаба повезаност)*, наведеним редоследом.

Корелација Б: *Склоност запослених предузетничком понашању у статистички значајној позитивној корелацији је са ставом менаџмента према иновативном понашању.*

Табела 55. Повезаност склоности запослених предузетничком понашању и става менаџмента према иновативном понашању

		Склоности запослених предузетничком понашању
Става менаџмента према иновативном понашању	r	,271**
	p	,000

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Корелација је позитивна и статистички значајна (*средња повезаност*), на нивоу 0,01 статистичке значајности.

Корелација Ц: Постоји статистички значајна повезаност између склоности запослених предузетничком понашању и тежње организације органској организационој структури

Табела 56. Повезаност склоности запослених предузетничком понашању и карактеристика организационе структуре

		Склоност запослених предузетничком понашању
Карактеристике организационе структуре	r	,258**
	p	,000

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Корелација је позитивна и статистички значајна (*средња повезаност*), на нивоу 0,01 статистичке значајности.

Корелација Д: Постоји статистички значајна повезаност између карактеристика организационе структуре и механизма мотивисања

Табела 57. Повезаност карактеристика организационе структуре и механизма мотивисања

		Карактеристике организационе структуре
Механизми мотивисања запослених	r	,240**
	p	,001

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Корелација је позитивна и статистички значајна (*средња повезаност*), на нивоу 0,01 статистичке значајности.

Корелација Е: Постоји статистички значајна повезаност између стратегија и перформанси предузећа, са карактеристикама организационе структуре.

Табела 58. Повезаност стратегија и перформанси предузећа са карактеристикама организационе структуре

		Стратегија и перформансе предузећа
Карактеристике организационе структуре	r	,447**
	p	,000

r – Пирсонов коефицијент корелације; p – Статистичка значајност;

* Статистичка значајност на нивоу 0,05; ** Статистичка значајност на нивоу 0,01

Корелација је позитивна и значајна (*значајна повезаност*), на нивоу 0,01 статистичке значајности.

4.3 Регресија

Регресија подразумева анализу облика и смера повезаности и анализу у смислу утицаја независних на зависне варијабле са циљем предвиђања. Кад год постоји значајна корелација између две варијабле, вредност једне варијабле се може искористити за предикцију вредности друге варијабле. Вишеструка линеарна регресија је примењена ради мерења утицаја појединих димензија на организационе перформансе.

4.3.1 Утицај димензија на перформансе (*Интензитет предузетничких активности*)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,671 ^a	,450	,253	,91068

Табела 59. Утицај димензија на интензитет предузетничких активности

Модел	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,521	1,207		-,432	,668
Иницијатива менаџмента	-,238	,151	-,204	-1,569	,123
Пионирски дух менаџмента	-,026	,130	-,030	-,197	,845
Проактивност менаџмента	-,156	,174	-,144	-,891	,377
Способност преношења визије	-,349	,155	-,305	-2,249	,029
Формализација	,388	,230	,259	1,692	,096
Централизација	,093	,136	,106	,685	,497
Органска/механицистичка структура	-,158	,276	-,098	-,571	,571
Иновативност менаџмента	1,344	,425	,622	3,164	,003
Склоност менаџмента ризику	-,297	,316	-,176	-,940	,352
Флексибилност менаџмента	,263	,202	,201	1,303	,198
Објективност менаџмента	-,329	,215	-,253	-1,533	,131
Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	,283	,208	,226	1,362	,179
Интерни локус контроле запослених	-,169	,168	-,178	-1,010	,317
Иновативност запослених	-,163	,239	-,108	-,685	,496
Склоност запослених ризику	,506	,263	,327	1,927	,059
Самопоуздање запослених	,225	,247	,175	,910	,367
Аутономија запослених	-,250	,141	-,240	-1,777	,081
Толеранција ка неизвесности	,193	,221	,183	,871	,387
Страх од неуспеха	-,125	,249	-,115	-,502	,618

а. Зависна димензија: Интензитет предузетничких активности

t – test; p – Статистичка значајност;

Коефицијент детерминације R² објашњава пропорцију варијансе зависне варијабле која је објашњена независном варијаблом. R²=0,450, што значи да модел објашњава 45% варијансе зависне променљиве **Интензитет предузетничког понашања**, при чему највише утиче *иновативност менаџмента*, а затим *способност преношења визије*. Остале варијабле нису статистички значајне.

4.3.2 Утицај димензија на перформансе (Учесталост предузетничких активности)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,691 ^a	,478	,295	1,09186

Табела 60. Утицај димензија на учесталост предузетничких активности

Модел		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-,799	1,444		-,553	,582
	Иницијатива менаџмента	-,194	,181	-,134	-1,075	,287
	Пионирски дух менаџмента	-,167	,156	-,157	-1,074	,288
	Проактивност менаџмента	-,323	,207	-,241	-1,560	,125
	Способност преношења визије	-,565	,184	-,399	-3,076	,003
	Формализација	,507	,275	,273	1,845	,071
	Централизација	,275	,163	,251	1,687	,097
	Органска/механицистичка структура	-,365	,328	-,182	-1,110	,272
	Иновативност менаџмента	2,207	,502	,822	4,400	,000
	Склоност менаџмента ризику	-,281	,378	-,134	-,744	,460
	Флексибилност менаџмента	,476	,240	,294	1,979	,053
	Објективност менаџмента	-,418	,257	-,259	-1,624	,110
	Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	,304	,249	,196	1,223	,227
	Интерни локус контроле запослених	-,053	,199	-,045	-,268	,790
	Иновативност запослених	-,077	,286	-,041	-,271	,787
	Склоност запослених ризику	,175	,312	,092	,562	,577
	Самопоуздање запослених	-,057	,287	-,036	-,199	,843
	Аутономија запослених	-,462	,165	-,359	-2,795	,007
	Толеранција ка неизвесности	,464	,264	,355	1,756	,085
	Страх од неуспеха	-,426	,299	-,316	-1,428	,159

а. Зависна варијабла: Учесталост предузетничких активности

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 47% варијансе зависне променљиве **Учесталост предузетничког понашања**. Од испитиваних независних варијабли, статистички значајан допринос објашњењу зависне варијабле дају: *иновативност менаџмента*, *способност преношења визије* и *аутономија запослених*. Редослед је наведен према опадајућем интензитету утицаја.

4.3.3 Утицај димензија на перформансе (*Мотивисаност запослених*)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,726 ^a	,528	,362	,59427

Табела 61. Утицај димензија на *мотивисаност запослених*

Модел	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,762	,786		2,242	,029
Иницијатива менаџмента	,213	,098	,257	2,164	,035
Пионирски дух менаџмента	-,087	,085	-,142	-1,024	,311
Проактивност менаџмента	-,220	,113	-,287	-1,953	,056
Способност преношења визије	-,201	,100	-,247	-2,007	,050
Формализација	,290	,150	,272	1,935	,058
Централизација	-,408	,089	-,651	-4,594	,000
Органска/механицистичка структура	,339	,179	,296	1,898	,063
Иновативност менаџмента	-,083	,273	-,054	-,303	,763
Склоност менаџмента ризику	,585	,206	,487	2,843	,006
Флексибилност менаџмента	,053	,131	,057	,406	,686
Објективност менаџмента	,093	,140	,101	,667	,508
Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	-,275	,135	-,310	-2,031	,047
Интерни локус контроле запослених	,217	,108	,320	2,006	,050
Иновативност запослених	,116	,156	,108	,747	,458
Склоност запослених ризику	-,025	,170	-,023	-,149	,882
Самопоуздање запослених	,031	,156	,034	,198	,843
Аутономија запослених	,290	,090	,395	3,228	,002
Толеранција ка неизвесности	-,078	,144	-,104	-,543	,589
Страх од неуспеха	-,155	,163	-,200	-,953	,345

а. Зависна варијабла: Мотивисаност запослених

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 52% варијансе зависне променљиве **Мотивисаност запослених**. Независне варијабле које доприносе објашњењу зависне варијабле дате су редоследом интензитета утицаја на зависну варијаблу: *централизација, склоност ризику менаџмента, аутономија запослених, интерни локус контроле, оријентисаност менаџмента ка експериментисању, иницијатива менаџмента и способност преношења визије.*

4.3.4 Утицај димензија на перформансе (Радни морал и посвећеност циљевима)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,787 ^a	,619	,485	,69626

Табела 62. Утицај димензија на радни морал и посвећеност циљевима

Model	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,893	,921		2,056	,045
Иницијатива менаџмента	,014	,115	,013	,123	,902
Пионирски дух менаџмента	,075	,099	,094	,755	,453
Проактивност менаџмента	,304	,132	,304	2,302	,025
Способност преношења визије	,079	,117	,075	,677	,501
Формализација	-,376	,175	-,271	-2,142	,037
Централизација	-,031	,104	-,038	-,301	,765
Органска/механицистичка структура	,656	,209	,439	3,131	,003
Иновативност менаџмента	-,432	,320	-,215	-1,349	,183
Склоност менаџмента ризику	-,184	,241	-,118	-,765	,448
Флексибилност менаџмента	,713	,153	,591	4,655	,000
Објективност менаџмента	-,404	,164	-,336	-2,458	,017
Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	-,059	,159	-,051	-,373	,711
Интерни локус контроле запослених	-,099	,127	-,112	-,784	,436
Иновативност запослених	,207	,182	,147	1,136	,261
Склоност запослених ризику	-,178	,199	-,125	-,898	,373
Самопоуздање запослених	-,229	,183	-,194	-1,252	,216
Аутономија запослених	,188	,105	,196	1,781	,081
Толеранција ка неизвесности	,321	,168	,329	1,907	,062
Страх од неуспеха	-,055	,190	-,055	-,290	,773

а. Зависна варијабла: Радни морал и посвећеност циљевима

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 61% варијансе зависне променљиве **Радни морал и посвећеност циљевима**. Независне варијабле које доприносе објашњењу зависне варијабле дате су редоследом интензитета утицаја: *флексибилност менаџмента, органска/механицистичка структура, објективност менаџмента, проактивност менаџмента и формализација*.

4.3.4 Утицај димензија на перформансе (Заједничка визија)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,864 ^a	,747	,658	,59093

Табела 63. Утицај димензија на заједничку визију

Модел	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,269	,781		2,903	,005
Иницијатива менаџмента	-,103	,098	-,092	-1,055	,296
Пионирски дух менаџмента	-,120	,084	-,145	-1,426	,159
Проактивност менаџмента	,320	,112	,308	2,860	,006
Способност преношења визије	,123	,099	,112	1,236	,222
Формализација	-,445	,149	-,308	-2,989	,004
Централизација	-,015	,088	-,017	-,165	,870
Органска/механицистичка структура	,457	,178	,293	2,569	,013
Иновативност менаџмента	-,116	,271	-,056	-,429	,670
Склоност менаџмента ризику	,419	,204	,257	2,049	,045
Флексибилност менаџмента	,054	,130	,043	,414	,681
Објективност менаџмента	-,175	,139	-,140	-1,259	,213
Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	,512	,135	,424	3,797	,000
Интерни локус контроле запослених	,072	,108	,078	,671	,505
Иновативност запослених	-,090	,155	-,061	-,578	,566
Склоност запослених ризику	-,380	,169	-,256	-2,256	,028
Самопоуздање запослених	-,366	,155	-,297	-2,357	,022
Аутономија запослених	,165	,089	,165	1,844	,071
Толеранција ка неизвесности	,301	,143	,296	2,106	,040
Страх од неуспеха	-,287	,162	-,273	-1,775	,082

а. Зависна варијабла: Заједничка визија

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 74% варијансе зависне променљиве **Заједничка визија**. Варијабле које доприносе објашњењу зависне варијабле дате су редоследом важности утицаја: *оријентисаност менаџмента ка експериментисању, формализација, проактивност менаџмента, самопоуздање запослених, толеранција ка неизвесности, органска/механицистичка структура, склоност менаџмента ризику и склоност запослених ризику.*

4.3.5 Утицај димензија на перформансе (Тимски рад)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,797	,635	,507	,48085

Табела 64. Утицај димензија на тимски рад

Модел	Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,509	,636		2,373	,021
Иницијатива менаџмента	,168	,080	,221	2,113	,039
Пионирски дух менаџмента	-,084	,069	-,150	-1,227	,225
Проактивност менаџмента	-,087	,091	-,124	-,956	,343
Способност преношења визије	-,102	,081	-,137	-1,262	,212
Формализација	,175	,121	,179	1,447	,154
Централизација	-,242	,072	-,419	-3,364	,001
Органска/механицистичка структура	,697	,145	,661	4,819	,000
Иновативност менаџмента	-,350	,221	-,248	-1,586	,119
Склоност менаџмента ризику	,581	,166	,526	3,493	,001
Флексибилност менаџмента	,104	,106	,122	,979	,332
Објективност менаџмента	,068	,113	,080	,602	,550
Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	-,116	,110	-,142	-1,061	,293
Интерни локус контроле запослених	,243	,088	,389	2,769	,008
Иновативност запослених	-,231	,126	-,232	-1,831	,073
Склоност запослених ризику	,010	,137	,010	,074	,941
Самопоуздање запослених	,027	,126	,032	,213	,832
Аутономија запослених	,127	,073	,188	1,751	,086
Толеранција ка неизвесности	-,079	,116	-,115	-,683	,498
Страх од неуспеха	-,234	,131	-,329	-1,779	,081

а. Зависна варијабла: Тимски рад

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 63% варијансе зависне променљиве **Тимски рад**. Од испитиваних независних варијабли, статистички значајан допринос објашњењу зависне варијабле дају: *органска/механицистичка структура*, *склоност менаџмента ризику*, *интерни локус контроле*, *централизација* и *иницијатива менаџмента*.

4.3.5 Утицај димензија на перформансе (*Развој креативности и нових знања*)

Збирни резултати				
Модел	R	R ²	Прилагођен R ²	Стандардна грешка регресије
1	,884 ^a	,781	,704	,70459

Табела 65. Утицај димензија на *развој креативности и нових знања*

Модел		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	p
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-1,129	,932		-1,212	,231
	Иницијатива менаџмента	,243	,117	,168	2,080	,042
	Пионирски дух менаџмента	,123	,100	,116	1,227	,225
	Проактивност менаџмента	-,097	,133	-,073	-,727	,471
	Способност преношења визије	,037	,118	,026	,309	,759
	Формализација	-,050	,178	-,027	-,281	,779
	Централизација	,221	,105	,203	2,102	,040
	Органска/механицистичка структура	-,286	,212	-,144	-1,351	,182
	Иновативност менаџмента	-,048	,324	-,018	-,148	,883
	Склоност менаџмента ризику	-,482	,244	-,231	-1,978	,053
	Флексибилност менаџмента	-,227	,155	-,141	-1,461	,150
	Објективност менаџмента	,447	,166	,278	2,690	,009
	Оријентисаност менаџмента ка експериментисању	1,237	,161	,799	7,701	,000
	Интерни локус контроле запослених	-,063	,128	-,053	-,488	,627
	Иновативност запослених	,028	,185	,015	,150	,881
	Склоност запослених ризику	,104	,201	,054	,515	,608
	Самопоуздање запослених	-,100	,185	-,063	-,539	,592
	Аутономија запослених	-,075	,107	-,059	-,707	,483
	Толеранција ка неизвесности	,263	,170	,202	1,542	,129
	Страх од неуспеха	,008	,193	,006	,040	,968

а. Зависна варијабла: Развој креативности и нових знања

t – test; p – Статистичка значајност;

Регресиони модел објашњава 78% варијансе зависне променљиве **Развој креативности и нових знања**. Од испитиваних независних варијабли, статистички значајан допринос објашњењу зависне варијабле дају: *оријентисаност менаџмента ка експериментисању*, *објективност менаџмента*, *централизација* и *иницијатива менаџмента*.

4.4 Студентов t-test

Примењен је параметријски *Студентов t-test* са циљем да се тестира статистичка значајност разлике између аритметичких средина два узорка, испитаника *мушког и женског пола*.

Табела 66. Склоност полова корпоративном предузетништву у Србији (према Субскала упитницима)

	Пол	AS	SD	t	p
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	Мушки	3,546	,7064		
	Женски	3,519	,5072		
Карактеристике организационе културе	Мушки	3,411	,6044	1,131	,259
	Женски	3,303	,6688		
Механизми мотивисања запослених	Мушки	3,635	,7646	-,931	,353
	Женски	3,744	,7615		
Карактеристике организационе структуре	Мушки	3,154	,6408	-,031	,976
	Женски	3,156	,5527		
Склоност запослених предузетничком понашању	Мушки	3,691	,6775	,305	,761
	Женски	3,660	,6411		
Стратегија и перформансе предузећа	Мушки	3,875	,5285	2,230	,028
	Женски	3,616	,5112		

t – test; p – Статистичка значајност;

Једина статистички значајна разлика добија се на *Субскали 5 - Стратегија и перформансе предузећа*. Наиме, код мушкараца је ова субскала израженија (AS=3,87) у односу на женски пол (AS=3,61) (Табела 66).

Табела 67. Склоност полова корпоративном предузетништву у Србији (према идентификованим димензијама и перформансама)

	Пол	AS	SD	t	p
Иницијатива менаџмента	Мушки	3,8047	1,10872	-1,030	,304
	Женски	3,9692	,91804		
Пионирски дух менаџмента	Мушки	3,5039	1,20102	2,026	,044
	Женски	3,1290	1,18022		
Проактивност менаџмента	Мушки	3,7597	1,10238	-1,211	,227
	Женски	3,9531	,91599		
Способност преношења визије	Мушки	3,4688	1,10073	-1,445	,150
	Женски	3,7031	,97068		
Иновативност менаџмента	Мушки	3,4898	,79669	,309	,758
	Женски	3,4563	,44289		
Склоност менаџмента ризику	Мушки	3,5240	,67384	,154	,878
	Женски	3,5081	,65594		
Флексибилност менаџмента	Мушки	3,2321	,87886	-,465	,643
	Женски	3,3182	,77880		
Објективност менаџмента	Мушки	3,1125	,79239	-1,039	,300
	Женски	3,2400	,83232		
Оријентисаност ка експериментисању	Мушки	3,7533	,75734	,167	,868
	Женски	3,7333	,83790		
Интерни локус контроле	Мушки	3,7615	1,02529	-,428	,669
	Женски	3,8308	1,13975		
Иновативност запослених	Мушки	3,6410	,72320	,861	,390
	Женски	3,5469	,70114		
Склоност запослених ризику	Мушки	3,6404	,66349	1,428	,155
	Женски	3,4896	,73695		

Самопоуздање запослених	Мушки	3,9609	,82436	,651	,516
	Женски	3,8750	,93435		
Аутономија запослених	Мушки	3,3062	1,04827	,443	,659
	Женски	3,2344	1,08733		
Толеранција ка неизвесности	Мушки	3,7674	,97237	1,117	,266
	Женски	3,6000	1,01242		
Страх од неуспеха	Мушки	3,6849	,85962	1,597	,112
	Женски	3,4635	,99135		
Јасност стратегије	Мушки	4,0536	,71782	,767	,445
	Женски	3,9242	,84891		
Стратегијски фокус	Мушки	4,3182	,66223	2,666	,009
	Женски	3,9242	,68603		
Иновирање производа/процеса	Мушки	3,8274	,86688	3,340	,001
	Женски	3,2020	,82890		
Интензитет предузетничких активности	Мушки	2,8242	,96308	1,217	,225
	Женски	2,6484	,90273		
Учесталост предузетничких активности	Мушки	2,2344	1,16703	1,411	,160
	Женски	1,9846	1,15234		
Мотивисаност запослених	Мушки	4,0365	,82209	,091	,928
	Женски	4,0256	,70294		
Радни морал и посвећеност циљевима	Мушки	3,8393	1,02295	,237	,813
	Женски	3,7879	,92728		
Заједничка визија	Мушки	3,6977	1,10824	-1,399	,163
	Женски	3,9219	,91382		
Тимски рад	Мушки	3,7323	,86326	-1,720	,087
	Женски	3,9444	,65446		
Развој креативности и нових знања	Мушки	3,7031	1,24457	-,347	,729
	Женски	3,7692	1,25958		

t – test; p – Статистичка значајност;

Разлике међу половима постоје само када су у питању димензије *пионирски дух*, *стратегијски фокус* и *иновирање производа/процеса* (Табела 67).

4.5 Анализа варијансе (ANOVA)

Анализа варијансе ANOVA је спроведена да би се утврдило да ли постоји статистичка разлика међу модалитетима категоричких варијабли: *хијерархијски ниво менаџера*, *ниво образовања* и *тип посла испитаника*.

а. Анализа варијансе према *хијерархијском нивоу менаџмента*

Табела 68. ANOVA према нивоу менаџмента (по Субскала упитницима)

		df	F	p
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	Between Groups	2	,916	,408
	Within Groups	43		
	Total	45		
Карактеристике организационе културе	Between Groups	2	,558	,576
	Within Groups	48		
	Total	50		
Механизми мотивисања запослених	Between Groups	2	,014	,986
	Within Groups	48		
	Total	50		
Карактеристике организационе структуре	Between Groups	2	,312	,733
	Within Groups	47		
	Total	49		
Склоност запослених предузетничком понашању	Between Groups	2	,418	,661
	Within Groups	47		
	Total	49		
Стратегија и перформансе предузећа	Between Groups	2	,487	,619
	Within Groups	33		
	Total	35		

df – број степени слободе; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Табела 69. ANOVA према нивоу менаџмента (по димезијама)

		df	F	p
Формализација	Between Groups	2	,389	,680
	Within Groups	47		
	Total	49		
Иницијатива менаџмента	Between Groups	2	1,747	,185
	Within Groups	49		
	Total	51		
Пионирски дух менаџмента	Between Groups	2	2,210	,121
	Within Groups	47		
	Total	49		
Проактивност менаџмента	Between Groups	2	,859	,430
	Within Groups	48		
	Total	50		
Способност преношења визије	Between Groups	2	,489	,617
	Within Groups	48		
	Total	50		
Формализација	Between Groups	2	,706	,498
	Within Groups	49		
	Total	51		
Централизација	Between Groups	2	,820	,446
	Within Groups	49		
	Total	51		
Органска/механицистичка структура	Between Groups	2	2,196	,122
	Within Groups	47		
	Total	49		
Иновативност менаџмента	Between Groups	2	2,189	,124
	Within Groups	44		
	Total	46		
Склоност менаџмента ризику	Between Groups	2	2,631	,083
	Within Groups	46		
	Total	48		
Флексибилност менаџмента	Between Groups	2	,676	,515
	Within Groups	35		
	Total	37		
Објективност менаџмента	Between Groups	2	,174	,840
	Within Groups	48		
	Total	50		
Оријентисаност ка експериментисању	Between Groups	2	2,715	,076
	Within Groups	48		
	Total	50		
Интерни локус контроле	Between Groups	2	,570	,569
	Within Groups	49		
	Total	51		
Иновативност запослених	Between Groups	2	,212	,810
	Within Groups	49		
	Total	51		
Склоност запослених ризику	Between Groups	2	2,799	,071
	Within Groups	48		
	Total	50		
Самопоуздање запослених	Between Groups	2	2,732	,075
	Within Groups	48		
	Total	50		
Аутономија запослених	Between Groups	2	1,638	,205
	Within Groups	48		
	Total	50		
Толеранција ка неизвесности	Between Groups	2	1,126	,333
	Within Groups	49		
	Total	51		
Страх од неуспеха	Between Groups	2	,009	,991
	Within Groups	48		
	Total	50		
Јасност стратегије	Between Groups	2	,459	,636
	Within Groups	35		
	Total	37		
Стратегијски фокус	Between Groups	2	2,284	,117
	Within Groups	34		
	Total	36		
Иновирање производа/процеса	Between Groups	2	,458	,636
	Within Groups	35		
	Total	37		
<i>Интензитет предузетничких активности</i>	Between Groups	2	,013	,987
	Within Groups	48		
	Total	50		
<i>Учесталост предузетничких активности</i>	Between Groups	2	,105	,900
	Within Groups	48		
	Total	50		
<i>Мотивисаност запослених</i>	Between Groups	2	,749	,478
	Within Groups	48		
	Total	50		

<i>Радни морал и посвећеност циљевима</i>	Between Groups	2	2,447	,101
	Within Groups	35		
	Total	37		
<i>Заједничка визија</i>	Between Groups	2	5,187	,009
	Within Groups	49		
	Total	51		
<i>Тимски рад</i>	Between Groups	2	1,380	,262
	Within Groups	46		
	Total	48		
<i>Развој креативности и нових знања</i>	Between Groups	2	3,772	,030
	Within Groups	48		
	Total	50		

df – број степени слободe; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Не постоји статистички значајна разлика међу *менаџерима различитих хијерархијских нивоа* према Субскала упитницима (Табела 68), док статистички значајна разлика постоји само на варијаблама *заједничка визија, развој креативности и нових знања* (Табела 69).

б. Анализа варијансе према **нивоу образовања испитаника**

Табела 70. ANOVA према нивоу образовања (по Субскала упитницима)

		df	F	p
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	Between Groups	5	1,038	,397
	Within Groups	179		
	Total	184		
Карактеристике организационе културе	Between Groups	5	,460	,806
	Within Groups	189		
	Total	194		
Механизми мотивисања запослених	Between Groups	5	4,436	,001
	Within Groups	190		
	Total	195		
Карактеристике организационе структуре	Between Groups	5	4,197	,001
	Within Groups	187		
	Total	192		
Склоност запослених предузетничком понашању	Between Groups	5	2,648	,024
	Within Groups	184		
	Total	189		
Стратегија и перформансе предузећа	Between Groups	5	,515	,764
	Within Groups	81		
	Total	86		

df – број степени слободe; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Табела 71. ANOVA према нивоу образовања (по димензијама)

		df	F	p
Формализација	Between Groups	5	4,298	,001
	Within Groups	187		
	Total	192		
Иницијатива менаџмента	Between Groups	5	,290	,918
	Within Groups	191		
	Total	196		
Пионирски дух менаџмента	Between Groups	5	1,497	,193
	Within Groups	188		
	Total	193		
Проактивност менаџмента	Between Groups	5	,094	,993
	Within Groups	191		
	Total	196		
Способност преношења визије	Between Groups	5	2,811	,018
	Within Groups	190		
	Total	195		
Формализација	Between Groups	5	2,840	,017
	Within Groups	190		
	Total	195		
Централизација	Between Groups	5	2,138	,063
	Within Groups	192		
	Total	197		
Органска/механистичка структура	Between Groups	5	4,129	,001
	Within Groups	189		
	Total	194		
Иновативност менаџмента	Between Groups	5	,138	,983
	Within Groups	183		
	Total	188		

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Склоност менаџмента ризику	Between Groups	5	1,093	,366
	Within Groups	186		
	Total	191		
Флексибилност менаџмента	Between Groups	5	9,618	,000
	Within Groups	83		
	Total	88		
Објективност менаџмента	Between Groups	5	5,377	,000
	Within Groups	191		
	Total	196		
Оријентисаност ка експериментисању	Between Groups	5	1,181	,320
	Within Groups	190		
	Total	195		
Интерни локус контроле	Between Groups	5	6,342	,000
	Within Groups	193		
	Total	198		
Иновативност запослених	Between Groups	5	,556	,734
	Within Groups	192		
	Total	197		
Склоност запослених ризику	Between Groups	5	1,567	,171
	Within Groups	188		
	Total	193		
Самопоуздање запослених	Between Groups	5	3,610	,004
	Within Groups	190		
	Total	195		
Аутономија запослених	Between Groups	5	1,047	,391
	Within Groups	191		
	Total	196		
Толеранција ка неизвесности	Between Groups	5	5,038	,000
	Within Groups	192		
	Total	197		
Страх од неуспеха	Between Groups	5	7,233	,000
	Within Groups	189		
	Total	194		
Јасност стратегије	Between Groups	5	1,427	,223
	Within Groups	83		
	Total	88		
Стратегијски фокус	Between Groups	5	,567	,725
	Within Groups	82		
	Total	87		
Иновирање производа/процеса	Between Groups	5	1,520	,193
	Within Groups	83		
	Total	88		
<i>Интензитет предузетничких активности</i>	Between Groups	5	,758	,581
	Within Groups	190		
	Total	195		
<i>Учесталост предузетничких активности</i>	Between Groups	5	,608	,694
	Within Groups	191		
	Total	196		
<i>Мотивисаност запослених</i>	Between Groups	5	2,081	,070
	Within Groups	191		
	Total	196		
<i>Радни морал и посвећеност циљевима</i>	Between Groups	5	1,884	,106
	Within Groups	83		
	Total	88		
<i>Заједничка визија</i>	Between Groups	5	,391	,855
	Within Groups	191		
	Total	196		
<i>Тимски рад</i>	Between Groups	5	3,371	,006
	Within Groups	188		
	Total	193		
<i>Развој креативности и нових знања</i>	Between Groups	5	1,304	,264
	Within Groups	191		
	Total	196		

df – број степени слободe; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Идентификоване су разлике међу испитаницима према нивоу образовања по Субскала упитницима 3, 4 и 5 (Табела 70); по димензијама формализација, способност преношења визије, органска структура, флексибилност и објективност менаџмента, интерни локус контроле, самопоуздање запослених, толеранција ка неизвесности, страх од неуспеха; према перформанси тимски рад (Табела 71).

в. Анализа варијансе према *типу посла испитаника***Табела 72. ANOVA према типу посла (по Субскала упитницима)**

		df	F	p
Став према иновативним идејама и иницијативима у предузећу	Between Groups	9	2,382	,015
	Within Groups	154		
	Total	163		
Карактеристике организационе културе	Between Groups	9	1,202	,297
	Within Groups	163		
	Total	172		
Механизми мотивисања запослених	Between Groups	9	2,428	,013
	Within Groups	164		
	Total	173		
Карактеристике организационе структуре	Between Groups	9	2,035	,039
	Within Groups	161		
	Total	170		
Склоност запослених предузетничком понашању	Between Groups	9	2,295	,019
	Within Groups	157		
	Total	166		
Стратегија и перформансе предузећа	Between Groups	7	,545	,797
	Within Groups	59		
	Total	66		

df – број степени слободe; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Табела 73. ANOVA према типу посла (по Субскала упитницима)

		df	F	p
Формализација	Between Groups	9	2,547	,009
	Within Groups	161		
	Total	170		
Иницијатива менаџмента	Between Groups	9	1,374	,204
	Within Groups	165		
	Total	174		
Пионирски дух менаџмента	Between Groups	9	,641	,760
	Within Groups	162		
	Total	171		
Проактивност менаџмента	Between Groups	9	1,128	,346
	Within Groups	165		
	Total	174		
Способност преношења визије	Between Groups	9	2,150	,028
	Within Groups	164		
	Total	173		
Формализација	Between Groups	9	1,253	,267
	Within Groups	163		
	Total	172		
Централизација	Between Groups	9	1,769	,078
	Within Groups	165		
	Total	174		
Органска/механистичка структура	Between Groups	9	2,135	,029
	Within Groups	163		
	Total	172		
Иновативност менаџмента	Between Groups	9	2,431	,013
	Within Groups	158		
	Total	167		
Склоност менаџмента ризику	Between Groups	9	2,354	,016
	Within Groups	161		
	Total	170		
Флексибилност менаџмента	Between Groups	7	2,273	,040
	Within Groups	60		
	Total	67		
Објективност менаџмента	Between Groups	9	2,661	,007
	Within Groups	165		
	Total	174		
Оријентисаност ка експериментисању	Between Groups	9	1,009	,435
	Within Groups	164		
	Total	173		
Интерни локус контроле	Between Groups	9	3,074	,002
	Within Groups	166		
	Total	175		
Иновативност запослених	Between Groups	9	3,012	,002
	Within Groups	165		
	Total	174		
Склоност запослених ризику	Between Groups	9	1,565	,130
	Within Groups	162		
	Total	171		
Самопоуздање запослених	Between Groups	9	,998	,444
	Within Groups	163		
	Total	172		

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Аутономија запослених	Between Groups	9	2,030	,039
	Within Groups	164		
	Total	173		
Толеранција ка неизвесности	Between Groups	9	2,585	,008
	Within Groups	165		
	Total	174		
Страх од неуспеха	Between Groups	9	2,015	,041
	Within Groups	163		
	Total	172		
Јасност стратегије	Between Groups	7	1,603	,153
	Within Groups	59		
	Total	66		
Стратегијски фокус	Between Groups	7	,352	,926
	Within Groups	59		
	Total	66		
Иновирање производа/процеса	Between Groups	7	,755	,627
	Within Groups	60		
	Total	67		
<i>Интензитет предузетничких активности</i>	Between Groups	9	,699	,709
	Within Groups	164		
	Total	173		
<i>Учесталост предузетничких активности</i>	Between Groups	9	1,400	,192
	Within Groups	165		
	Total	174		
<i>Мотивисаност запослених</i>	Between Groups	9	2,049	,037
	Within Groups	165		
	Total	174		
<i>Радни морал и посвећеност циљевима</i>	Between Groups	7	1,249	,291
	Within Groups	60		
	Total	67		
<i>Заједничка визија</i>	Between Groups	9	1,408	,188
	Within Groups	165		
	Total	174		
<i>Тимски рад</i>	Between Groups	9	2,624	,007
	Within Groups	163		
	Total	172		
<i>Развој креативности и нових знања</i>	Between Groups	9	1,479	,159
	Within Groups	165		
	Total	174		

df – број степени слободe; F- опсег варијабилности; p – Статистичка значајност;

Идентификоване су разлике међу испитаницима према типу посла по Субскала упитницима 1, 2, 3 и 4 (Табела 72); по димензијама формализација, способност преношења визије, органска структура, иновативност менаџмента, склоност менаџмента ризику, флексибилност менаџмента, објективност менаџмента, интерни локус контроле, иновативност запослених, аутономија запослених, толеранција ка неизвесности, страх од неуспеха; према перформансама мотивисаност запослених и тимски рад (Табела 73).

5. Дискусија и анализа резултата

У наставку ће најпре бити дат краћи преглед резултата истраживања, а затим и критичко тумачење, у контексту изложених истраживачких циљева и дефинисаних хипотеза.

5.1 Дескриптивни преглед резултата

1. Испитаници су исказали став да менаџмент начелно испољава иницијативу, проактивност, подстиче запослене са иновативним идејама, као и да има активну улогу у доношењу визије будућности, што се посебно односи на више нивое менаџмента. Запослени се углавном слажу да менаџере одликује елан, оптимизам и окренутост будућности, што значи да су више фокусирани на стратегијске, него на оперативне циљеве (Табела 29). Иако је у односу на наведене димензије оцењен као најмање важан, пионирски дух је ипак оцењен као врло значајан (Табела 35). Слагање постоји и када је реч о спремности менаџмента да подстакне иновативне идеје, кроз личну оријентисаност ка експериментисању, склоност ризику и иновативност, док се као мање значајне доживљавају флексибилност и објективност менаџера (Табела 37). Испитаници нису уверени да постоји посебна спремност средњег менаџмента да подстиче иновативне идеје, нити да он има јасне критеријуме за њихово вредновање. Они сматрају да менаџмент није спреман да толерише непоштовање процедура, и немају јасан став о томе да ли предузеће тежи да буде лидер или следбеник на тржишту (Табела 29).
2. Високо је оцењен значај механизма мотивисања на предузетничко понашање. Испитаници сматрају да иновативне колеге треба наградити, и то највише оне чије иновације су најуспешније, као и да награде треба да зависе делимично од спремности запослених да покажу иницијативу. Они се слажу да су неки запослени препознати као носиоци иновативних идеја, као и да је иновативност и креативност спадају у кључне вредности предузећа. Сматрају да је време значајан фактор када се говори о иновирању и да предузеће улаже у развој кадрова, кроз обуке, тренинге и сл. Не слажу се са ставом да је важнији број нових идеја од њиховог квалитета, и нису потпуно сигурни који критеријуми награђивања важе у предузећу. Није им јасно да ли се од њих очекује да умерено ризикују спроводећи нове идеје, као и да ли ће бити награђени само остварени резултати, или и уложен напор и време (Табела 30).
3. Испитаници сматрају да постоји спремност у предузећу да се прилагођава променама и одрекне старих начина пословања, као и да постоји отворена комуникација и сарадња различитих организационих делова. Сматрају да њихово предузеће поседује неке карактеристике органске структуре. Ипак, по многим питањима, везаним за карактеристике организационе структуре углавном нису имали јасно дефинисан став. Они су исказали делимично неслагање у погледу могућности да делују аутономно, без стриктног поштовања зацртаних процедура. Истовремено сматрају да менаџере много више интересују резултати пословних процеса него начин њиховог одвијања (Табела 31).

4. Запослени веома високо оцењују сопствену склоност предузетничком понашању. Себи постављају високе и амбициозне циљеве, сматрају да поседују предузетнички дух и да сви запослени треба да дају допринос развоју предузећа осмишљавањем иновативних идеја и предлога (Табела 32). Испитаници поседују изузетно високо самопоуздање, интерни локус контроле и толеранцију ка неизвесности, али и склоност ризику и иновативност (Табела 47). Верују да би били успешни као предузетници, да поседују иницијативу и ентузијазам, а могућност неуспеха их не плаши претерано (Табела 39). Ипак, признају да им није потпуно јасно како се вреднује радни допринос запослених (Табела 32).
5. Испитаници истичу да им је позната стратегија предузећа и да она углавном као приоритет истиче раст и остварење одрживе конкурентске предности. Стратегија пословања је јасна и прецизно фокусирана (Табела 40). Стратегија се прилагођава променама на тржишту, а стално унапређење пословних процеса је саставни део пословне политике. Ипак, испитаници нису сигурни да ли је важније искористити нову прилику или што ефикасније користити ресурсе. Најнезадовољнији су степеном своје укључености у процес планирања у предузећу (Табела 33).
6. Најјаче слагање испитаници су исказали код питања која се односе на повезаност стратегије са остваривањем пословних перформанси, као и на сопствену склоност предузетничком понашању и улози мотивационих механизма у том контексту (Табела 34).
7. Испитаници сматрају да на организационе перформансе веома утиче мотивисаност запослених, радни морал и посвећеност циљевима, заједничка визија, тимски рад и развој креативности и нових знања, али су показали индиферентност када је реч о интензитету предузетничких активности, а чак неслагање у погледу тога да оне треба да имају високу учесталост. Дакле, интересантно је да постоји веома слабо слагање испитаника око тога да спровођење иновативних активности има утицај на унапређење организационих перформанси (Табела 41).
8. Уколико је став менаџмента према иновативним идејама позитиван, биће дизајнирани адекватни механизми мотивисања, и већа је вероватноћа да ће се корпоративном предузетништву приступити стратегијски. Склоност запослених предузетничком понашању је условљена карактеристикама организационе културе. Карактеристике организационе структуре утичу на стратегијски приступ корпоративном предузетништву и остварење бољих перформанси (Табела 52).
9. Поређењем испитаника према полу, може се уочити да начелно, не постоје значајне разлике. Благе разлике у корист мушкараца су идентификоване у погледу њихове свести о стратегијској оријентацији предузећа, стратегијског фокуса и иновирања производа/процеса (Табела 66), као и израженији пионирски дух (Табела 67).

5.2 Критичко вредновање резултата

ХИПОТЕЗА 1 је конципирана са циљем да се тестира склоност запослених предузетничком понашању у зависности од лидерског стила менаџмента и карактеристика организационе структуре.

Тестирањем димензије **трансформациони стил лидерства** може се закључити склоност запослених предузетничком понашању расте када (Табела 43):

- менаџери испољавају *иницијативу* и то исто захтевају од запослених;
- менаџере одликује ентузијазам, оптимизам и *проактивност*;
- менаџери испољавају *способност преношења јасне визије*;

На бази наведеног, закључујемо да *трансформациони стил лидерства позитивно утиче на склоност запослених предузетничком понашању*.

Тестирањем димензија **организационе структуре** може се закључити склоност запослених предузетничком понашању расте када (Табеле 43, 44):

- је ниво *централизације* нижи, тј. када је менаџмент спреман да делегира ауторитет запосленима и да се одрекне строге контроле;
- је ниво *формализације* нижи, односно када запослени нису обавезни да непрекидно следе исте начине рада и процедуре пословања; када се нове идеје и пројекти брзо одобравају, без претеране бирократије; када нема много писаних правила; када су односи са менаџерима релативно неформални и опуштени. Утврђена је *позитивна корелација између степена формализације и пионирског духа* трансформационог менаџмента, тј. његове спремности да покрене предузетничку иницијативу. Ово се делимично може објаснити чињеницом да се у условима високе формализације иновације јављају на *ad hoc* бази, пре свега захваљујући личној иницијативи појединаца;
- када организација нагиње ка *органској структури*, постоји флексибилност и спремност прилагођавања конкурентском окружењу, а запослени имају времена да размишљају о новим идејама, отворено комуницирају и сарађују. *Органска структура се налази у позитивној корелацији са свим димензијама трансформационог лидерства*: проактивношћу, способношћу преношења визије, иницијативом и пионирским духом. Овим је потврђен став о потреби истовремене трансформације традиционалне организационе структуре ка органској, а стила менаџмента ка трансформационом, да би се створили предуслови за подстицање корпоративног предузетништва.

Може се закључити да је **ХИПОТЕЗА 1 ЕМПИРИЈСКИ ДОКАЗАНА**, дакле *развој савремених форми организационог дизајна (које одликују нижа централизација и формализација, органска организациона структура) и примена трансформационог стила лидерства позитивно утичу на склоност запослених предузетничком понашању у организацији*.

ХИПОТЕЗА 2a је конципирана за циљем да пружи доказе о томе да што је виша хијерархијска позиција менаџера, значај и ефекти његове подршке корпоративном предузетништву су већи.

Тестирањем димензије **став менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу (у зависности од позиције у организационој хијерархији)** може се закључити да (Табела 45) не постоје статистички значајне корелације са идентификованим димензијама: *иновативност менаџмента, склоност ризику, флексибилност менаџмента, објективност менаџмента и оријентација ка експериментисању*. Нема емпиријских доказа да се наведене димензије мењају у складу са хијерархијским нивоом менаџмента. Једина димензија код које постоји извесна инверзна повезаност је склоност ризику, односно менаџери вишег нивоа су мање спремни на ризичне потезе (Табела 46).

Може се закључити да се **Хипотеза 2a емпиријски одбацује**, односно да се може усвојити алтернативна хипотеза H_0 према којој ефекти и значај подршке корпоративном предузетништву не зависе од хијерархијске позиције менаџера.

ХИПОТЕЗА 2b је дефинисана за циљем да се докаже да у реалности менаџери на нижим хијерархијским нивоима пружају јачу подршку корпоративним предузетницима, него менаџери виших нивоа.

Тестирањем **склоности запослених предузетничком понашању**, која је мерена димензијама *интерни локус контроле, иновативност запослених, склоност ризику, самопоуздање, аутономија и толеранција ка неизвесности*, у односу на позицију менаџера у организационој хијерархији утврђено је да не постоје статистички значајне корелације (Табела 47). Као и код H_{2a} , и овде је идентификована инверзна корелација везана за склоност запослених ризику, односно да су запослени склонији ризичним активностима када их непосредни менаџер у томе подржава (Табела 48). Тестирањем димензије **страх од неуспеха**, такође није утврђена статистички релевантна корелација са позицијом менаџера (Табела 49).

Може се закључити да се **Хипотеза 2b емпиријски одбацује**, односно да се може усвојити алтернативна хипотеза H_0 према којој није тачно да менаџери на нижим хијерархијским нивоима пружају јачу подршку корпоративним предузетницима, у поређењу са вишим менаџерима.

На основу наведених емпиријских доказа може се закључити да се **ХИПОТЕЗА 2 У ЦЕЛОСТИ ОДБАЦУЈЕ**, односно да *нису пронађени докази да су ефекти и значај подршке корпоративном предузетништву условљени хијерархијском позицијом менаџера*.

ХИПОТЕЗА 3 је конципирана са циљем да се пружи докази о повезаности стратегијског приступа корпоративном предузетништву и организационог учења са једне стране, и унапређења организационих перформанси, са друге.

Извршена је анализа корелација између димензија **стратегијског предузетништва** и организационих перформанси која показује да стратегијски приступ корпоративном предузетништву позитивно утиче на организационе перформансе када (Табела 50):

- постоји *јасност стратегије* запослени ће имати виши радни морал и посвећеност циљевима, јачи тимски дух и окренутост заједничкој визији, као и спремност да развијају креативност и нова знања;
- је јасан *стратегијски фокус*, односно стратегија предузећа усмерена на раст, тада ће запослени имати виши радни морал, биће посвећени остваривању циљева, и заједничке визије;
- се спроводи стално *иновирање производа/процеса*, односно систематско лансирање нових производа на тржиште и унапређење начина рада, које утиче на повећање фреквенције предузетничког понашања запослених, њихову спремност да развијају креативност, нова знања и раде на остварењу визије;

На бази наведеног може се закључити да *димензије стратегијског предузетништва* (јасност стратегије, стратегијски фокус и иновирање производа/процеса) *позитивно утичу на унапређење организационих перформанси* (учесталост предузетничких активности, радни морал запослених и посвећеност циљевима, заједничку визију, тимски рад, развој креативности и нових знања). Није идентификована статистички значајна повезаност стратегијског предузетништва са интензитетом предузетничког понашања и мотивисаношћу запослених.

Анализом корелација, може се закључити да **организационо учење доприноси унапређењу организационих перформанси**. Стратегијски приступ корпоративном предузетништву подразумева да су запослени спремни да уче на бази неуспеха, што се одражава на већи интензитет и учесталост предузетничких активности, као и на њихову спремност да тимски раде, развијају креативност и нова знања. Када предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуку и тренинге, то има директне позитивне ефекте не само на ниво њихових знања и компетенција, већ и на спремност да следе лидере у остваривању заједничке предузетничке визије (Табела 50). Код неких варијабли (*мотивисаност, радни морал и посвећеност запослених*) није идентификована статистички значајна повезаност организационог учења са перформансама, што налаже даља истраживања.

На бази наведеног може се закључити да је **ХИПОТЕЗА 3 ЕМПИРИЈСКИ ДОКАЗАНА**, што значи да ће *постојање стратегијског приступа корпоративном предузетништву и спремност организације да учи позитивно утицати на подизање организационих перформанси*.

ХИПОТЕЗА 4 се односи на тврдњу да је процес подстицања корпоративног предузетништва у позитивној корелацији са унапређењем организационих перформанси.

Сprovedена је анализа корелација између **става менаџмента према иновативним идејама и иницијативама у предузећу** и организационих перформанси. Може се закључити да позитиван став менаџмента према иновативним идејама доприноси *јачању заједничке визије, доприноси развоју креативности запослених, нових знања и тимском раду, али и значајно подиже радни морал, посвећеност и мотивисаност запослених* (Табела 51). Индикативно је да статистичка анализа није показала значајну повезаност става менаџмента са *интензитетом и учесталошћу предузетничких активности*. То не значи да запосленима није битно какав је став менаџмента, већ да то није пресудан фактор у њиховој одлуци да постану корпоративни предузетници.

Вишеструким регресионим моделом је анализирано у ком степену су поједине организационе перформансе под утицајем анализираних димензија, што се може сумирати на следећи начин:

- *Интензитет предузетничких активности* је 45% објашњен утицајем димензија *иновативност менаџмента* и његовом *способношћу преношења визије*;
- *Учесталост предузетничких активности* је 47% објашњен утицајем димензија *иновативност менаџмента, способност преношења визије* и *радна аутономија запослених*;
- *Мотивисаност запослених* је 52% објашњена утицајем димензија *централизација, склоност менаџмента ризику, аутономија запослених, интерни локус контроле, оријентисаност менаџмента ка експериментисању, иницијатива менаџмента* и *способност преношења визије*.
- *Радни морал и посвећеност циљевима* објашњен је у високом степену, 61% утицајем димензија *флексибилност менаџмента, органска/механицистичка структура, објективност менаџмента, проактивност менаџмента* и *формализација*.
- *Тимски рад* објашњен је у високом степену, 63% утицајем димензија *органска/механицистичка структура, склоност менаџмента ризику, интерни локус контроле, централизација* и *иницијатива менаџмента*.
- *Заједничка визија* објашњена је у веома високом степену, чак 74% утицајем димензија *оријентисаност менаџмента ка експериментисању, формализација, проактивност менаџмента, самопоуздање запослених, толеранција ка неизвесности, органска/механицистичка структура, склоност менаџмента ризику* и *склоност запослених ризику*.
- *Развој креативности и нових знања* објашњен је у веома високом степену, чак 78% утицајем димензија *оријентисаност менаџмента ка експериментисању, објективност менаџмента, централизација* и *иницијатива менаџмента*.

И поред извесних недоумица, које стварају изложени резултати, наведени аргументи иду у прилог закључку да је **ХИПОТЕЗА 4 ЕМПИРИЈСКИ ДОКАЗАНА**, што значи да ће процес подстицања предузетничког понашања, манифестован кроз имплементацију корпоративног предузетништва позитивно утицати на унапређење организационих перформанси.

6. Научни и прагматични допринос

Резултати истраживања представљају основу за извлачење релевантних теоријских закључака о узрочно-последичним релацијама и пружају путоказ за дубље разумевање подручја корпоративног предузетништва, а менаџерима дају препоруке за имплементацију ових активности у свакодневной пословној пракси.

Научни допринос дисертације огледа се у бољем осветљавању феномена корпоративног предузетништва са теоријског и практичног становишта, у ширењу базе знања и интензивнијем развоју ове релативно младе дисциплине. Истраживањем су откривене нове чињенице, посебно оне везане за предузетничке склоности и активности запослених у српским предузећима. Допринос представља оригинално развијен и конципиран интегративни модела који може служити као основа за даља истраживања проблема корпоративног предузетништва. Резултати истраживања указују да је потребно у оквиру будућих истраживачких напора отворити нова поља истраживања, посебно она која се односе на утицај корпоративног предузетништва на укупне, дакле и квантитативне организационе перформансе. На кључни изазов у области корпоративног предузетништва, како учинити традиционалну организацију, засновану на хијерархији и бирократији, флексибилном и ефикасном уз помоћ предузетничког понашања као средства стратегијске обнове, бачено је ново светло.

У складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања, *прагматични допринос* докторске дисертације, односно очекиване импликације за унапређење пословне праксе, огледају се у:

- Разјашњавању улоге и значаја корпоративног предузетништва и истицање фактора на које менаџмент треба посебно да се фокусира приликом изградње предузетничке организације;
- Истицању изузетно великог утицаја који трансформациони лидери врше на запослене да се предузетнички понашају и потребе прилагођавања и промене традиционалних стилова менаџмента;
- Осветљавању улоге и доприноса различитих хијерархијских нивоа менаџмента у подстицању запослених са предузетничким предиспозицијама да постану корпоративни предузетници;

- Наглашавању потребе успостављања предузетничке организационе културе, јасне визије и адекватног система компензација, који ће синергетски деловати на запослене и подстицати их на предузетничку иницијативу;
- Истицању важности усклађивања организационе културе и стила лидерства са организационом структуром коју одликује флексибилност и ниска формализација;
- Наглашавању потребе да се предузетничке филозофија систематски подстиче и суштински интегрише у процес стратегијског менаџмента;
- Препознавању организационог учења и улоге знања, као неодвојивог сегмента корпоративног предузетништва, његово полазиште и исходиште;
- Идентификовању предузетничких процеса који воде различитим начинима имплементације корпоративног предузетништва, као и потреби да се теоријски предвиде и емпиријски верификују најпогодније организационе форме у појединим околностима;
- Пружању аргумената у прилог става да ефикасна имплементација корпоративног предузетништва води остваривању и чувању конкурентске предности у дужем року;

Суштински научни и практични допринос докторске дисертације огледа се у креирању нових, теоријски и емпиријски поткрепљених доказа да корпоративно предузетништво доводи до унапређења перформанси организације.

7. Ограничења истраживања

Gartner (1988) је давно истакао да је изузетно комплексан задатак спроводити истраживање у области предузетништва. Веома је тешко објаснити на који начин независни фактори утичу и како њима управљати, како прикупити релевантне информације и одредити адекватне технике за њихову анализу.

Ограничење овог, као и већине осталих истраживања лежи у изостанку праћења корпоративних предузетничких активности током времена. Досадашња истраживања имплицитно подразумевају да се култура, структура и стратегијски процеси не мењају, односно да су стабилни. Ипак, потребно је установити како они еволуирају, у каквој су вези те промене са предузетничким понашањем, као и какви су ефекти примене предузетничких стратегија, што је тешко извести без спровођења лонгитудалних истраживања. Ефективност алтернативних облика корпоративних предузетничких активности се мора проучавати на бази лонгитудиналних истраживања (Zahra et al., 1999), једног или више предузећа, из различитих делатности.

Процес спровођења истраживања у домаћим предузећима је био оптерећен чињеницом да у пословним круговима не постоји довољна свест о потреби успостављања сарадње са истраживачима са универзитета, али и другим препрекама. Не може се рећи да је анализирани узорак случајан, имајући у виду да

је географски ограничен на регион Шумадије и да је дефинисан преваходно према доступности предузећа и спремности топ менаџмента да се укључи у спровођење истраживања. Неуједначености у развоју домаће привреде у погледу густине и распореда популације, бруто домаћег производа, нивоа незапослености, алокације привредних субјеката и прихода по глави становника (Мијачић & Пауновић, 2011), не представљају повољан амбијент за развој предузетништва, па самим тим и корпоративних предузетничких иницијатива. У неким случајевима приступ није био омогућен, тако да су у истраживање укључена друга предузећа. Релативно висок проценат предузећа која су прихватила учешће у истраживању је изнад просечне стопе одговора карактеристичне за истраживања заснована на случајном узорку. Имајући у виду да постоји широко представљање делатности и величина предузећа, као и чињеницу да ниједан тип предузећа или делатности не доминира узорком, резултати ипак имају висок степен уопштености и на бази њих се могу извући одговарајући закључци. Овакав узорак, међутим, ограничава могућност примене закључака на појединачну делатност или величину предузећа. У узорку доминирају испитаници са високом стручном спремом, што треба имати у виду приликом доношења закључака о репрезентативности узорка.

Одговори на питања су добијени путем слања упитника испитаницима, без директног контакта или спровођења интервјуа. Ово је донекле отежало истраживање, јер испитаници нису имали могућност да добију објашњења евентуалних нејасноћа, што је довело до тога да неки упитници нису у потпуности попуњени, односно да недостају одговори на нека питања. Додатно ограничење се односи на могућност прикупљања значајније количине информација, што би пружило солиднију основу за доношење поузданих закључака.

Потребно је усавршити аналитички инструментаријум за евалуацију исхода предузетничког понашања и препознати мултидимензионалност и комплексност стратегије корпоративног предузетништва. Изазов је био спровести статистичку анализу која ће бити објективна и поуздана, и која ће подржати хипотезе и дефинисани концептуални оквир. Проблем је како успоставити узрочно-последичну релацију између предузетничког понашања и финансијских перформанси, јер је до њиховог побољшања можда дошло услед промене других фактора, као што су стратегија или цикличне осцилације у оквиру делатности. Зато је потребно корпоративно предузетништво посматрати шире, у контексту финансијских и нефинансијских индикатора. Дилема односи се на питање да ли би резултати истраживања били другачији да су анализирани други показатељи. Осим широко распрострањених метода испитивања, упитника и секундарних извора података, у истраживања је потребно инкорпорирати анализе случајева и веће релативно учешће теренских истраживања (Dess et al., 1999).

Аутор се сусрео са тешким задатком да одбрани закључке и верификује истраживачке резултате у условима задатих ограничења. Она могу у извесном степену ослабити резултате овог истраживања, али свест о њиховом постојању и неопходности превазилажења доприноси укупним напорима у осветљавању феномена корпоративног предузетништва.

8. Оквир за будућа истраживања

Током претходних теоријских и емпиријских анализа назначена су подручја која су од посебног интереса за истраживаче. У наставку ће бити поменути најзначајнији концептуални, методолошки и аналитички изазови који заслужују највећу пажњу код будућих истраживања. У овој дисертацији је дефинисан истраживачки правац заснован на сагледавању корпоративног предузетништва кроз интеракцију стратегије, структуре и процеса, на индивидуалном и организационом нивоу, у условима променљиве технологије и турбулентног окружења. Приказани концептуални модел показује да постоји међузависност идентификованих фактора коју је потребно и даље истраживати. Предложени модел је дизајниран са циљем да обезбеди смернице за предузећа заинтересована за примену корпоративног предузетништва на путу достизања бољих перформанси и остваривања конкурентске предности. Резултати истраживања сугеришу да се перформансе боље могу предвидети на бази мултидимензионалне анализе стратегије, структуре и процеса, него изолованог посматрања појединих фактора. Будућа истраживања ће се кретати у правцу дубљег истраживања њихове међузависности, утицаја на корпоративно предузетништво и перформансе.

- (1) Резултати истраживања су показали да постоје разлике у погледу перцепција запослених о заступљености предузетничког понашања у организацији. У будућности је потребно и даље истраживати значај и улогу бројности и разноврсности иновативних идеја, али и времена и ресурса које је потребно посветити свакој од њих (Hornsby et al., 2002). Карактеристике запослених и њихова спремност да превазилазе организационе границе у том контексту имају посебан значај. Проблем остаје како успоставити предузетнички ментални став и предузетничку културу, као и како повезати ове факторе (Ireland et al., 2003).
- (2) Потребно је и надаље анализирати везу организационих фактора, структуре, културе, процеса, са једне стране, и личних предиспозиција запослених да постану корпоративни предузетници, са друге. Још једно од отворених питања је да ли постоји условљеност успешности предузетничке иницијативе типом иновативне активности, као и да ли је нека од фаза предузетничког процеса посебно критична (Kuratko et al., 2005).
- (3) Није лако уочити и идентификовати предузећа која систематски, стратегијски спроводе и подстичу корпоративне предузетничке активности, а додатни проблем лежи у чињеници да предузећа која нагло расту и спроводе веома ризичне стратегије корпоративног предузетништва често доживљавају неуспех (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Истраживачи морају најпре идентификовати присуство стратегијских напора и предузетничке визије, да би могли даље мерити ефекте њихове имплементације. Ова предузећа морају имати способност интегрисања предузетничких активности са активностима стратегијског менаџмента и ефикасног управљања расположивим ресурсима. Проблем који се неминовно поставља је у чему се стратегија предузетничких активности разликује од других препознатих корпоративних стратегија? Како да

- предузетнички лидери стратегијски управљају ресурсима, односно како да структурирају портфолио ресурса тако да се поспеши предузетничка будност и идентификују шансе (Ireland et al., 2003)?
- (4) Потребно је усмерити се више на корпоративне предузетничке активности на нивоу организационих делова (Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999). До данас је фокус истраживача био претежно на нивоу организације, али потребно је обратити више пажње на ниво стратегијских пословних јединица, јер се многе иницијативе појављују баш на овом нивоу (Hornsby et al., 1999; Zahra, 1993a, 1993b).
- (5) Када се говори о улози менаџмента на различитим нивоима у организационих хијерархији, није довољно разјашњена специфичност њихових улога у подстицању и подршци предузетничком понашању. Остаје отворено питање да ли они треба да буду специјализовани за поједине аспекте пословања, или је пак боље да њихова знања буду шира, односно да буду свестранији (Phan et al., 2009), као и да ли се одговор на ово питање разликује у зависности од хијерархијског нивоа? Питање је и какав утицај има топ менаџмент и власници на корпоративно предузетништво, а какав менаџери средњег нивоа. Остаје непознаница какви би се резултати могли очекивати да су у оквиру досадашњих истраживања испитивани само топ менаџери. Неизвесно је да ли и у ком степену предузетничка оријентација топ менаџмента утиче на корпоративно предузетништво, као и како се тај утицај преноси кроз организациону хијерархију на ниже нивое (Kuratko, 2007). Остаје недовољно разјашњен утицај који топ менаџмент има на организациону културу, али и на процес регрутовања и селекције запослених са предузетничким потенцијалима.
- (6) Потребно је истражити улогу механизма корпоративног управљања у подстицању копоративног предузетништва. Тешко је замислити да трајна конкурентска предност може бити креирана у одсуству механизма корпоративног управљања којима се менаџмент подстиче и охрабрује да предузме иновативне иницијативе. И даље постоји недоумица како креирати адекватан одбор директора, у контексту његове композиције и броја независних чланова. Систем компензација може бити централни механизам у минимизирању конфликта између менаџмента и власника, када се говори о подстицању предузетничког понашања. Ипак, и ту се јављају тешкоће, нарочито када се ради о награђивању менаџера релативно аутономних организационих делова (Phan et al., 2009). Корпоративно предузетништво се ретко може лоцирати само у једној организационој јединици, те је зато потребно дефинисати механизме интерне контроле и начине компензације и за корпоративне предузетнике појединачно. Потребно је размортити могућност награђивања корпоративних предузетника учешћем у власништву.
- (7) Једно од важних питања је како инвестиције у корпоративне предузетничке активности, иновације и инвестиције смелог капитала претворити у резултате који креирају вредност и јачају конкурентску способност организације (Covin & Miles, 2007). За будуће истраживаче остаје задатак да успоставе јаснију везу између корпоративних предузетничких активности и финансијских перформанси предузећа (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Имплицитно се претпоставља да ће пионирски подухвати увек бити “награђени” вишим

перформансама. Ипак, у пракси се догађа да пионири занемаре ризик, што дугорочно значи да највећи финансијски ефекти припадну предузећима следбеницима и имитаторима. То даље може значити да у погледу перформанси нема велике разлике између предузећа којима се управља традиционално и предузетнички, што је смела теза која заслужује озбиљну емпиријску проверу. До сада је прогрес по овом питању у литератури скроман, превасходно зато што постоје методолошки проблеми приписивања “заслуга” за унапређене перформансе предузетничким иницијативама, а не нпр. промењеним околностима на тржишту, ефектима криве искуства и сл. Остаје отворено како упоставити везу између предузетничке интензивности и раста прихода од продаје, профита, тржишног учешћа (Kuratko et al., 2005). Проблем представља мултидимензионалност перформанси, што значи да може доћи до унапређења неких перформанси, али смањења неких других. Нпр. развој нове технологије дугорочно може позитивно утицати на конкурентску позицију, али у кратком року захтевати значајне ресурсе и угрозити профитабилност. Анализа краткорочних ефеката је често заваривајућа, јер се прави резултати очекују тек у дужем року. У процени краткорочних резултата од помоћи су превасходно нефинансијска мерила перформанси као што су задовољство запослених, имиџ и репутација. Тежиште будућих истраживачких напора мора да буде на креирању адекватних инструмената за мерење укупних ефеката корпоративног предузетништва.

- (8) Један од изазова за менаџмент је како идентификовати предузетнички процес који води различитим облицима корпоративног предузетништва, односно како теоријски предвидети и емпиријски верификовати најпогодније форме у конкретним околностима (Miles & Covin, 2002). Потребно је ближе истражити у којим ситуацијама су поједини организациони облици корпоративног предузетништва најадекватнији, имајући у виду да сваки од њих има извесне предности и недостатке. Неопходно је пронаћи адекватан баланс између постојећих и нових активности у организацији, тако да једни друге не угрожавају. Осим тога, у оквиру иновативних активности, потребно је успоставити прави однос између инкременталних и радикалних иновација.
- (9) Потребно је у будућности емпиријски анализирати и успоставити нове теоријске постулате о корпоративном предузетништву у различитим контекстима, као што су сектор услуга и непрофитне организације, посебно универзитети. Додатни проблем се јавља када се анализирају предузећа која су у различитим фазама животног циклуса, јер су њихове структуре и начини одвијања процеса веома разноврсни. Истраживања су претежно игнорисала могућност да се природа активности корпоративног предузетништва мења током животног циклуса предузећа (Westhead et al., 2011, сс. 146-147). Осим тога, није до краја разјашњено како географска и гранска диверсификација (Hornsby et al., 2002) утичу на корпоративно предузетништво. Ништа мање није важно ни разјашњавање улоге културе, како организационе, тако и националне, у креирању предузетничке организације. У том погледу улогу има и чињеница у ком степену је предузеће оријентисано на интернационале операције.

Наведени изазови су значајни, али потенцијални ефекти њиховог превазилажења могу бити велики. Они су набројани са циљем да подстакну дебату и критичко размишљање. У будућности ће бити неопходно јаче повезати и интегрисати квалитативна и квантитативна истраживања, као и спроводити мање мултисекторска, а више лонгитудална испитивања, која би могла да осветле развој предузетништва у организацији. Шта је то што организацију чини предузетничком, када организација престаје да буде предузетничка, зашто се неке организације лако трансформишу, а неке не? Како учинити бирократску организацију флексибилном и ефикасном путем корпоративног предузетништва, као средства за стицање конкурентске предности, остаје најперспективније поље и ултимативни изазов за будуће истраживаче.

Закључак

У годинама глобалне економске кризе и реструктурирања, раст постаје централни проблем са којим се предузећа суочавају. За разлику од ранијих година у којима је експанзија светске економије пружала основу за оптимизам и прављење амбициозних далекосежних планова, данас је економски амбијент знатно рестриктивнији и хаотичнији. Ревитализација економије и креирање нових радних места зависи од способности развоја нових производа и тржишта, као и идентификовања незадовољених потреба све захтевнијих купаца. Креирање нове вредности на макро и микро нивоу није могуће без активирања свих расположивих креативних капацитета и непрекидног трагања за новим пословним шансама.

Упркос општем предубеђењу да велика предузећа не поседују предузетничке способности, као и да су најзначајнији предузетнички подухвати резултат деловања индивидуалних предузетника, који су заслужни за највеће изуме у последњих неколико деценија, чињенице говоре супротно. Велики број нових пословних подухвата су креирала предузећа која имају године искуства и дугу традицију пословања. Чињеница је да већина нових подухвата пропада, али да они којима на располагању стоје организациони ресурси и подршка имају знатно јачу почетну позицију. Превазилажење традиционалних уходаних шаблона и оријентација ка иновацијама, постају услов опстанка и јачања конкурентске позиције.

Корпоративно предузетништво као оквир за одвијање сталних промена и иновирање у организацијама, не може настати и развијати се као резултат спорадичних напора. То је комплексан и ризичан процес сталног подстицања и трансформисања идеја у исходе који дугорочно омогућавају одржавање конкурентске предности. Предузетнички напори у организацији захтевају сталну пажњу и посвећеност, што значи да се мора третирати као систематска активност, јер се његови резултати могу очекивати само у дужем року. Оно се налази под утицајем бројних фактора који могу деловати подстицајно, али и ограничавајуће. Креирање нових подухвата у организацији постаје централни изазов за менаџмент и захтева јако, активно и посвећено лидерство. Топ менаџери са богатим искуством и портфолијом успешних пословних подухвата имају способност да пословање сагледавају на другачији начин, прихватајући специфичне изазове које корпоративно предузетништво носи. Корпоративно предузетништво је неизвесна активност, која се најчешће налази у колизији са дефинисаним контролним механизмима. Оно има великих сличности са независним предузетнишвом, али и значајних различитости, које је потребно уважити. Основна разлика и велики изазов за менаџмент који жели да пружи подршку корпоративном предузетништву

је како ове активности балансирају са превасходном одговорношћу менаџмента да управља текућим пословањем, што за резултат има његову подељену пажњу. Конзистентност у приступу корпоративном предузетништву има позитивне реперкусије и на садашње пословање, јер омогућава развој нових организационих компетенција, учешће нових прилика и подизање нивоа укупних пословних перформанси. На бази спроведене теоријске и емпиријске анализе резултата у наставку су изложени најважнији закључци.

Прво, предузетничке организације се развијају у динамичном, комплексном и непријатељском окружењу. У таквим околостима постоји императив непрекидног иновирања, али неизвесност је висока, што отежава успешно управљање предузећем. Опстају конкуренти који су најагилнији у задовољавању променљивих и растућих захтева купаца, тако да способност изградње адаптивне организације, способне да се брзо реагује, постаје кључ пословног успеха. Развој организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања запослених је један од главних изазова за менаџмент. Учесталост, обухватност и иновативност предузетничких активности се налази под утицајем карактеристика организације и интерних процеса. Малобројне радикалне иновације су ризичне и захтевају другачије карактеристике организационе структуре и процеса у односу на организације у којима се подстичу бројна мање ризична инкрементална побољшања. Предузетничке организације одликује ниска централизација, мањак формалних и бирократских процедура, као и флексибилна органска структура. Изградња предуслова за подстицање предузетничког понашања налаже прилагођавање организационе структуре, културе и стила лидерства, као и пружање подршке запосленима који имају изражене склоности и предиспозиције ка предузетничкој иницијативи. Стварање претпоставки за подстицање предузетничког понашања поставља основу за одређивање адекватног стратегијског приступа, али и обрнуто, стратегије корпоративног предузетништва повратно утичу на начин дизајнирања предузетничке организације. Ова међузависност иде у прилог тези да су динамички процеси формулисања и имплементације корпоративног предузетништва интегрални део предузетничке организације. Иако јак колективизам заснован на заједничкој визији, дефинисаним стратегијском правцу и циљевима организације може деловати рестриктивно на индивидуалну иницијативу, интерна кохезија пружа велики замањак за раст предузећа кроз балансирање текућих активности и јачање предузетничке организационе културе.

Друго, предузетничку организацију, за разлику од традиционалне, одликује предузетничка организациона култура. Организациона култура обухвата владајуће ставове, веровања, вредности и претпоставке о понашању запослених у организацији, који могу да делују подстицајно, али и ограничавајуће на корпоративно предузетништво. Снажна организациона култура пројектује јасну поруку запосленима, тако да они деле заједничке вредности и стил понашања. Јака, позитивна и конзистентна култура је кључна за развој предузетничког понашања у организацији, она подржава и охрабрује процес организационог

учења. Она подстиче холистички прилаз проблемима, оснажује запослене да се одваже на личну иницијативу, јача отворену комуникацију и балансира интересе различитих стејхолдера. Предузетничка култура подстиче запослене да раде праве ствари на прави начин, нудећи им јасну визију и веру да је они могу остварити. Њу креирају и развијају предузетнички трансформациони лидери, који визионарским ставом и личним вредностима постављају стандарде очекиваног понашања. Предузетничку културу је тешко описати и препознати, она је невидљиви део организационог идентитета, који прожима све аспекте организационог живота и постојања, о чијем постојању је могуће судити само индиректно, на бази предузетничких активности које представљају резултат њеног деловања.

Треће, ниво и заступљеност корпоративног предузетништва зависи од става менаџмента према иновативним идејама. Подршка менаџмента је најјаче упориште корпоративних предузетничких напора. На стратегијском нивоу менаџери траже начине креирања нових или редефинисања постојећих послова, средњи менаџмент предлаже и развија предузетничке идеје, док је оперативни менаџмент усмерен на практичну примену организационих компетенција у процесу експлоатације идентификованих прилика. Менаџмент успоставља везу између система мотивисања и компензација, са једне, и перформансама предузетничких подухвата, са друге стране, чиме шаље одговарајућу поруку свим запосленима са предузетничким предиспозицијама. Флексибилност и објективност менаџмента у процени перспективних предузетничких иницијатива доприносе изградњи предузетничке организационе културе. Уколико запослени менаџере перципирају као иновативне, склоне ризику и експериментисању биће и сами склонији предузетничком понашању.

Четврто, примена трансформационог стила лидерства има пресудни значај у подизању склоности запослених корпоративном предузетништву. Предузетничку организацију граде лидери који поседују визију, посвећеност и ентузијазам. Трансформациони лидери не само да стратегијски усмеравају организацију, већ и креирају суштинске вредности и основну сврху кроз визију која уједињује и инспирише напоре запослених. Менаџмент више нема улогу само доносиоца одлука, већ лидера који креира организациону културу, али и усаглашава визију, стратегију и организациони дизајн. Трансформациони лидери подстичу предузетничко понашање креирањем одговарајућих механизма мотивисања и компензација за запослене. Они оспоравају постојећи поредак систематски охрабрујући предузетничко понашање и трагање за новим изворима конкурентске предности. Иницијатива и ентузијазам се са лидера преноси на следбенике, а његова способност да проноси визију јача приправност и решеност запослених да се упусте у ризичне предузетничке подухвате. Пионирски дух који испољава лидер за њих индиректно представља поруку да и сами покажу иновативност, прихвате ризик и аутономно делују. У таквим околностима запослени испољавају самопоуздање, интерни локус контроле и спремни су да истрајавају у условима високе неизвесности. Они следе лидера угледајући се на њега,

чиме се укупни предузетнички потенцијали организације подижу на виши ниво.

Пето, когнитивна психологија која нуди психолошко објашњење као полазиште за разумевање понашања запослених са предузетничким предиспозицијама. Когнитивни процеси су основа за генерирање нових идеја и идентификовање пословних прилика, као и преципирање могућности њихове имплементације у корпоративном контексту. Предузетничка когнитивна способност описује начин на који се предузетник понаша и размишља, и односи се на сазнајне структуре које појединци користе да процењују и одлучују о могућности искоришћења пословних шанси и креирању новог подухвата. Корпоративне предузетнике одликује висока когнитивна прилагодљивост, која се се одражава у предузетничковој свести, односно способности рефлексije, разумевања и учења. Најважнији когнитивни процеси су меморија, искуство, оптимизам, самопоуздање, афекти и општа перцепција екстерног света. Међутим, способност прераде информација је ограничена, што се превазилази стварањем менталних пречица, тако да се когнитивни процеси често налазе под упливом нерационалности и грешака у закључивању. Додатни проблем за запослене који имају склоности предузетничкој иницијативи лежи у чињеници да многа предузећа формално подстичу запослене да иновирају, преузимају ризик и буду иновативни, али награђују само пословање у складу са провереним обрасцима понашања и рад без грешака. Процес учења из неуспеха се не одвија аутоматски, он захтева систематске напоре и усмеравања од стране менаџмента, са циљем са се извуку адекватне поуке и избегну сличне грешке у будућности.

Шесто, када се предузеће суочи са претњама из окружења, иновирање је поуздан начин прилагођавања. Прилагођавање и иновирање су детерминисани способношћу организације да учи и систематски генерише релевантна знања. Више није довољно да стратегијски менаџмент издаје директиву о томе шта ће бити стратегијски правац организације, већ је потребна широка партиципација, посвећеност и спремност да се учи на свим нивоима организације. Способност заборављања старог и прихватања новог је посебно важна у предузетничком контексту, јер владајуће претпоставке и шаблони понашања, иако временом одумиру и бивају превазиђени, отежавају одвијање предузетничких процеса у организацији. Учење подразумева одрицање од старих у корист нових пословних метода и начина, као и примену стечених знања у свакодневним активностима. Оно омогућава трансформационим лидерима да ефективније управљају будућим предузетничким напорима. Сврха организационог учења треба да буде у олакшавању и јачању предузетничких напора, који за циљ имају иновације и остварење конкуренске предности. Учење има изузетан значај у контексту извлачења поука и адекватних лекција из неуспешних пословних подухвата. Игнорисање неуспеха који је резултат често значајних инвестиција би представљало траћење драгоцених ресурса. Сви предузетнички напори у организацији су важни зато што производе ефекат *“падања унапред”*, односно доприносе ширењу непроцењиве базе знања и искуства. Корисне информације се стичу о пожељним стиливима лидерства, структури тимова за поједине врсте

пројеката, начинима дефинисања циљева, финансирања и праћења активности, управљању ресурсима у појединим фазама пројеката, балансирању аутономије и контроле, прихватању праксе корпоративног предузетништва од стране свих организационих делова, итд.

Учење и предузетничке активности се налазе у директној вези, јер корпоративно предузетништво води креирању три типа знања, експлоатативног, интегративног и техничког. Предузетничке организације учење третирају као саставни део пословања, те зато уче много квалитетније, а осим тога искуство базирају на ширем сету иновативних покушаја. Оне се проактивно понашају на тржишту, агресивно наступају према конкурентима и укључене су у интензивно скенирање окружења. Организација која учи има фокус на прикупљање релевантних знања из екстерног окружења, са циљем да се постојећи ниво знања подигне на виши ниво, да се преиспитају владајуће претпоставке и прошири језгро компетентности. Она има способност да се трансформише охрабрујући систематско решавање проблема, експериментисање, извлачење поука из искуства, трагање за најбољим начинима и као најважније, примену стеченог знања у организацији. Тако се знање о томе како, подиже на ниво разумевања *зашто* се нешто догодило. Одговор на питање како се на нивоу организације може подстаћи и олакшати учење и предузетничка иницијатива, лежи у прилагођавању стила лидерства, организационе културе и структуре. Истовремено, учење је покретачки дух креирања претпоставки и одвијања процеса корпоративног предузетништва. Истински предузетничке организације су дакле, организације које уче.

Седмо, стратегијско предузетништво настаје комбиновањем аспеката предузетништва и стратегијског менаџмента, са циљем да се дефинише тачка пресека између стратегије и предузетништва. Основни смисао повезивања стратегијског менаџмента и предузетништва је покушај да се боље схвати процес креирања нове вредности у оквиру предузећа. Стратегијски менаџмент трага за начинима креирања и одржавања конкурентске предности у датом контексту окружења, док предузетништво промовише трагање за изворима конкурентске предности кроз производе, процесе и тржишне иновације. Стратегијско предузетништво обухвата истовремено трагање за шансама и изворима конкурентске предности, а за резултат има супериорне пословне перформансе. Оно подразумева предузимање предузетничких активности са стратегијском перспективом и дефинисање стратегије корпоративног предузетништва. Стратегија корпоративног предузетништва се односи на скуп одлука и активности којима се креира и експлоатише корпоративни предузетнички подухват, уз оптимално коришћење ресурса. Без стратегијског приступа корпоративном предузетништву не може се очекивати да оно буде одрживо на дужи рок. Дефинисање стратегије представља гарант да ће предузетничко понашање постати интегрални део редовних пословних активности и бити прихваћено на нивоу целе организације.

Осмо, предузетничка оријентација организације обухвата процесе, активности и одлуке које воде креирању новог предузетничког подухвата. Ово је концепт који

описује како нови подухват настаје, односно представља начин на који менаџери доносе одлуке са циљем остварења одрживе конкурентске предности. Предузетничка оријентација је дефинисана на претпоставци да постоји сет стратегијских процеса који представљају основу предузетничких иницијатива. Основне димензије предузетничке оријентације обухватају иновативност, склоност ризику, проактивност, аутономију и конкурентску агресивност. Предузетничка оријентација је реципрочно и нераскидиво повезана са стратегијским процесом и представља његов комплементарни део. Иако није још увек недвосмислено емпиријски доказано, верује се да организација мора да има снажну предузетничку иницијативу да би корпоративни предузетнички подухвати резултирали високим перформансама.

Девето, имплементација корпоративних предузетничких иницијатива може бити веома комплексна. Постоји изражена хетерогеност организационих манифестација и форми корпоративног предузетништва, у зависности од тога да ли се оно третира као процес у коме један или више запослених креира нов подухват, или се пак иницира обнова и трансформација организације. Корпоративни подухвати подразумевају креирање новог посла у организацији и његово интегрисање у постојеће пословне активности, који могу, али не морају водити креирању потпуно нове организационе јединице или дела. Они могу бити интерни, који настају у оквиру постојеће организационе структуре, иако физички могу бити дислоцирани, или екстерни корпоративни подухвати, полуаутономни или аутономни организациони ентитети ван садашњег домена пословања, односно језгра компетентности. Класификација корпоративних подухвата се може извршити не само према томе да ли су они настали у оквиру организације или ван ње, већ и да ли је у њиховом креирању постојао неки вид инвестиционог посредовања. Посебну пажњу завређују *spin-off* подухвати, који настају као изданак пословања етаблираних предузећа, тако што их углавном оснивају бивши запослени, експлоатишући знање и компетенције стечене кроз претходно искуство у организацији. Они могу бити делимично или потпуно аутономни у односу на матично предузеће. Фактори по којима се корпоративни подухвати међусобно разликују односе се на тип матичне организације, мотивацију да се започне подухват, трансфер знања, као и на степен зависности новог подухвата од матичне компаније. За разлику од предузетничких и корпоративних *spin-off* подухвата, који настају под окриљем организације, универзитетски *spin-off* подухвати су најчешће резултат научно-истраживачких активности, што указује на њихов потенцијал да допринесу развоју иновативних потенцијала предузећа са којима остварују пословну сарадњу. Интересовање за комерцијалну примену знања које креирају универзитети нагле расте, што указује да је окретање предузетништву природна фаза у еволуцији модерних универзитета, тако да се мења њихова традиционална улога ограничена на пружање образовања и спровођење истраживачких активности. Стратегијско предузетништво, као други модалитет имплементације корпоративног предузетништва може имати неколико форми и то су: стратегијска обнова, одржива регенерација, редефинисање пословног домена, организационо ојачавање и реструктурирање пословног модела. Три типа корпоративних

предузетничких активности насталих као резултат различитих напора на диверсификацији и развоју новог знања су експлоатација знања кроз продужење линије производа, развој нове платформе кроз рекомбиновање и проширење постојећег знања и креирање новог подухвата кроз усвајање новог знања.

Глобализација конкуренције и светска економска криза доприносе појачавању спремности пословних партнера да се повезују у различитим облицима заједничких пословних аранжмана. То могу бити различите врсте заједничких подухвата, алијансе, мреже предузећа, предузимање предузетничких иницијатива кроз аквизиције итд. Све већу пажњу задобијају подухвати који настају као глобални, што значи да се и сам излазак на интернационална тржишта може посматрати као предузетничка активност.

Десето, у реалности постоје многе препреке корпоративном предузетништву, које лако обесхрабре и најупорније. Корпоративно предузетништво за менаџмент представља непознаницу и он га често доживљава као претњу, посебно имајући у виду да су предузетнички напори обично некомпатибилни са свакодневним пословним процесима. Препреке на нивоу предузећа су бројне и могу бити системске, структурне, стратегијске, политичке, културне и везане за људске ресурсе. Предузетничке иницијативе могу бити онемогућене и због фактора који се тичу самог предузетника, као што су недостатак времена, способности да се задобије политичка подршка, изостанак подстицаја иновирања, финансијског кредибилитета и легитимитета, проблеми са заштитом идеје и многе друге. коришћење личног утицаја и мреже познанстава да би се обезбедила неопходна подршка. Због наведеног се корпоративни предузетници често налазе у ситуацијама у којима је потребно применити адекватне тактике и демонстрирати политичке вештине.

Једанаесто, оцену предузетничких перформанси могуће је спроводити на нивоу целе организације, али и на нивоу појединачних пројеката. Корпоративно предузетништво је релативно нов концепт, тако да је ограничен број истраживања спроведен, посебно у домену мерења и евалуације ефеката предузетничких активности на перформансе организације. Кључно је идентификовати параметре на основу којих је могуће мерити предузетнички капацитет организације. Свеобухватна анализа треба да обухвати како финансијске, тако и нефинансијске показатеље перформанси. Ипак, централни проблем корпоративног предузетништва остаје како успоставити узрочно-последичну везу између интерних предузетничких активности и нивоа организационих перформанси. Значајан напредак је до сада учињен, али поље остаје и даље отворено за нова истраживања.

Будућност предузетништва је веома светла. У последње три деценије предузетништво је постало актуелно поље истраживања и менаџерске праксе. Бројни истраживачи су препознали плодно тле и потенцијале ове недовољно

испитане дисциплине, што за резултат има нова теоријска достигнућа и парадигме, као и велики број спроведених истраживања. Плурализам теоријских претпоставки и нивоа анализе сведочи о комплексности концепта и неопходности свеобухватног приступа у његовом проучавању.

Данашњицу обележавају успешни предузетнички подухвати и све већи број предузетника, који задобијају интензивнију друштвену и институционалну подршку. Предузетничко образовање постаје све актуелније и заступљеније на високошколским институцијама и универзитетима. Повећава се број специјализованих образовних програма којима се успоставља интердисциплинарност и повезује предузетништво са другим научним дисциплинама, посебно високотехнолошким. Повећање интересовања међу студентима прати и све већа спремност академске заједнице и истраживача за продубљивање и проширивање теоријских и методолошких истраживања у овој перспективној, али недовољно истраженој области. Може се очекивати да се овакав тренд настави, што ће у будућности за резултат имати разноврснију понуду различитих нивоа академског образовања, већи број истраживачких центара и института за истраживање корпоративног и независног предузетништва.

На националном нивоу, владе све више показују интерес за подстицање раста кроз јачање предузетништва. Грађани се мерама макроекономске политике, изградњом неопходне инфраструктуре и програмима подршке подстичу на предузетничку иницијативу. Шира друштвена подршка и признање успешним предузетничким иницијативама које доприносе расту путем креирања нове вредности и радних места, има посебну важност и шаље поруку потенцијалним предузетницима да ће њихови напори бити поштовани и адекватно вредновани на ширем плану. Савремени медији и средства комуникације имају пресудну улогу у креирању позитивне представе јавности о предузетништву, кроз промовисање личне иницијативе, упознавање са предузетничким процесом и истицање позитивних примера успешних предузетника. Ово је посебно значајно у транзиционим економијама, у којима грађани често имају значане резерве и негативна предубеђења о предузетништву, у светлу чињенице да је транзиција у кратком року изнедрила бројне успешне "предузетнике" чији пословни успех је настао превасходно захваљујући моћним политичком окриљу.

Двадесетпрви век је период у коме је предузетништво препознато као веома ефикасан начин остварења конкурентске предности и успеха у предузећима свих величина и старости. Усвајање предузетничке оријентације на нивоу предузећа није нешто што се дешава преко ноћи. Корпоративно предузетништво није универзални рецепт за успех и често има резултате тек у сагледивој будућности. Оно захтева систематску подршку, улагање ресурса и стално подстицање. Организације по природи показују отпор и стварају баријере корпоративном предузетништву. Да би се одржао, предузетнички дух мора постати саставни део визије, мисије, циљева, стратегија, структуре, процеса и организационе културе. Иновације, лидерство, флексибилност, иницијатива и склоност ризику су упоришне

тачке корпоративног предузетништва. У двадесетпрвом веку предузећа ће бити све више заинтересована за експлоатацију интерних предузетничких капацитета и креирање иновативних производа који ће допринети јачању конкурентске позиције у условима хиперконкурентности и глобализације светске економије. Потребно је направити синергију између креативне снаге предузетника и економске снаге организације. Често се може чути да је ово време турбулентности, хаоса и парадокса, али би исправније било рећи да је ово доба предузетништва. Будућност припада онима који поседују креативност, имају иницијативу и константну тежњу ка напредовању.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Abbeti, P. (2002). From science to technology to products and profits: Superconductivity at General Electric and Intermagnetics General. *Journal of Business Venturing*, 17, 83-98.
- Allen, K. A. (2009). *Launching new ventures*, 5th ed., Boston, Houghton Mifflin Company.
- Alterowitz, R. (1988). *New Corporate Ventures*. New York: Wiley.
- Alvarez, A. S. & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship*, 1 (1-2), 11-26.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89 (4), 369-406.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy*, Harmondsworth, Penguin.
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), 115–125.
- Australian Institute of Management (2005). Entrepreneur-Ship: The Link Between Invention, Innovation And Success. У *Innovation and Imagination at Work* (поглавље 7), преузето са <http://flylib.com/books/en/1.338.1.2/1/>
- Бабић, В. (1995). *Стратегијско одлучивање*, Београд, Институт за економику и финансије.
- Бабић, В. (2008). *Увод у менаџмент*, Крагујевац, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу: InterPrint.
- Бабић, В., Ehlers, S., Prusinski, J., Calina, G., Calina, N., Liviu, I. M., & Стојадиновић, М. (2012). *Развој и примена концепта целоживотног учења*, Крагујевац, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу: InterPrint.
- Бабић, М. (2006). *Предузетништво – теорија, процес и пракса*, Крагујевац, Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 779-806.
- Baas, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
- Baas, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6 (6), 3-16.
- Balachandra, R. (1984). Critical signals for making go/no go decisions in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 2, 92-100.
- Balachandra, R. & Friar, J. H. (1997). Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework. *IEEE Trans. on Engineering Management*, 44 (3), 6-287.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts*, New Jersey, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13 (4), 275-294.
- Baron, R. A. & Shane, A. S. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective*, Canada, South-Western, Thomson Corporation.
- Baron, R. A. & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52 (9), 1331-1344.

- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33 (2), 328-340.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2009). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26, 49-60.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, New York, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgement. *Journal of Management*, 37 (1), 248-279.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58 (2), 64-71.
- Belousova, O., Gailly, B., & Basso, O. (2009). *An integrative model of corporate entrepreneurship behavior*, CRECIS Working Paper n° 08.2009, Louvain School of Management.
- Berchicci, L., King, A. & Tucci, C. L. (2008). No Place Like Home? Spin-off's Strategy and Location Choice. *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings*, Anaheim: Academy of Management.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of strategy*, 3rd ed., New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Bettis, R. A. & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 1, 5-14.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57 (3), 103-111.
- Birch, D. (1979). *The job generation process*, Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Birkinshaw, J. M. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, 207-229.
- Birkinshaw, J. M. (2003). The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, 30 (Spring), 46-58.
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1995). Is your alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73 (1), 97-105.
- Block, Z. & Ornati, O. A. (1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2, 41-51.
- Block, Z. & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boag, D. A. & Rinholm, B. L. (1989). New product management practices of small high technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 6 (2), 109-122.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 49-70.
- Bouchard, V. (2002). Corporate entrepreneurship: Lessons from the field, blind spots and beyond. *European Entrepreneurial Learning*, Lyon, Cahiers de Recherche d'E.M.Lyon, n° 2002/08.
- Bradley, S. W., Wikilund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26, 537-554.
- Brailey, K., Vasterling, J. J., & Franks, J. J. (2001). Memory of psychodiagnostic information: Biases and effects of expertise. *American Journal of Psychology*, 114 (1), 55-92.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brazael, D. V. & Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 29-45.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203-220.
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 953–968.

- Brundin, E., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23, 221-243.
- Brush, T. H. (1996). Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses. *Strategic Management Journal*, 17, 1-24.
- Burgelman, R. A. (1983a). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1983b). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983c). A process model of internal CV in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26 (3), 154-166.
- Burgelman, R. A. (2001). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, New York, NY: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, NY: Harper & Row.
- Burns, P. (2005). *Corporate entrepreneurship: Building an entrepreneurial organisation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and small business*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, London, UK: Tavistock.
- Busenitz, L. W. (1992). *Cognitive biases in strategic decision-making: Heuristic as a differentiator between managers in large organizations and entrepreneurs*, Texas, Cambridge University Press.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristic in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30.
- Butchart, R. (1987). A new definition of the high-tech industries. *Economic Review*, 400, 82-8.
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & Van Basten Batenburg, R. (2003). The future of corporate venturing. *MIT Sloan Management Review*, 45, 30-37.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general*, London, UK: MacMillan.
- Cardon, M. R., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34 (3), 511-532.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.
- Carter, S., Tagg, S., & Dimitratos, P. (2004). Beyond portfolio entrepreneurship, multiple income sources in small firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 481-499.
- Casson, M. (1991). *The Entrepreneur—an economic theory*, Oxford, Martin Robinson.
- Casson, M., Yeung, B., Basu, A., & Wadeson, N. (2006). *The Oxford Handbok of Entrepreneurship*, Oxford, Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1996). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Belknap.
- Chesbrough, H. W. (2002). Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review*, 80 (3), 90-99.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.
- Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Chung, L. H., & Gibbons, P. T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization Management*, 22 (1), 10-30.
- Cohen, J. D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 3-24.
- Cohen, W. M. & Levintal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3 (2), 97-108.
- Corbet, A. C. & Hmieleski, K. M. (2007). The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1), 103-121.

- Corbet, A. C., Neck, H. M., & Dawn, D. R. (2007). How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives: Cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 829-852.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Rondstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (628-639), Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G. & Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), 35-50.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-24.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309-327), Oxford, Blackwell Publishers.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 57-81.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (2), 183-207.
- Daft, R. (1982). Bureaucratic versus non-bureaucratic structures and the process of innovation and change. In S. Bacharach (Eds.), *Research in sociology of organizations* (pp. 129-166), Greenwich.
- Daft, R. & Levin, A. (1993). Where are the theories for the new organizational form? *Organization Science*, 4 (4), 1-6.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28 (3), 387-412.
- Davidson, P. & Wikilund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), 81-99.
- Davidsson, P. & Honig, B. L. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (3), 301-331.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wikilund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Day, D. L. (1992). Research linkages between entrepreneurship and strategic management. In D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship* (pp. 117-63), Boston, PWS-Kent.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2005). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage - Concise version*, London, UK: Thomson Learning.
- Dean, C. C. (1993). *Corporate entrepreneurship: Strategic and structural correlates and impact on global presence of United States firms*, Denton, TX: University of North Texas.
- Delmar, F. & Davidson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and regional development*, 12, 1-23.
- Denning, S. (2005). Why the best and brightest approaches don't solve the innovation dilemma. *Strategy & Leadership*, 33 (1), 4-11.
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35 (4), 627-647.
- 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 (9), 677-695.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 85-102.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 351-378.
- Dickman, K., Kambil, A., & Wilson, J. (2002). Hidden value in corporate venturing. *Strategy & Leadership*, 30 (2), 47-38.
- Dickens, L. & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30 (2), 127-140.

- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, New York, NY: Harper & Row.
- DuTroit, D. E. (1980). Confession of a successful entrepreneur. *Harvard Business Review*, 58 (6), 44-58.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), 425-449.
- Ђуричин, Д. & Јаношевић, С. (2005). *Менаџмент и стратегија*, Београд, Економски факултет Универзитета у Београду: Чугура Print.
- Ерић, Ј. (2009). *Кључни аспекти креирања новог пословног подухвата*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, необјављена магистарска теза.
- Evald, M. R., Clarke, A. H., & Jensen, K. W. (2009). Do direct or indirect relations between incumbent firms and corporate spin-offs affect the performance of spin-offs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1 (2), 147-163.
- Farmer, S. M., Yao, X., & Kung-Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact on entrepreneurial identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 245-273.
- Fitzsimmons J. R. & Douglas, E. J. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26, 431-440.
- Floyd, S. W. & Woolridge, B. (1994). Dinosaur or dynamo? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executives*, 8 (4), 47-58.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Foa, U. G. & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*, Springfield, Ill Thomas.
- Foo, M. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 375-393.
- Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20, 623-640.
- Gaglio, C. M. & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16 (2), 95-111.
- Galbraith, J. (1995). *Designing organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Garcia-Marques, T., Mackie, D. M., Claypool, H. M., & Garcia-Marques, L. (2004). Positivity can cue familiarity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 585-593.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Garvin, D. A & Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84 (10), 102-112.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. A. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113-137.
- George, G., Wood, D. R. Jr., & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (3), 269-285.
- Ghosal, S. & Bartlet, C. A. (1997). *The individualised corporation: A fundamentally new approach to management*, New York, NY: Harper Row.
- Ginsberg, A. (1985). *Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: The development of a diagnostic instrument*. Рад изложен на International Council of Small Business, 50-57.
- Ginsberg, A. & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12 (4), 382-389.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation management*, 2nd ed., UK: Palgrave Macmillan.
- Grant, M. R. (2009). *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed., Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Green, M. G., Covin, G. C., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23, 356-383.
- Greenberg, D. B. & Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 26, 107.
- Greene, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The corporate venturing champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 103-122.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.

- Griffin, A. (1997). The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 24-35.
- Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive*, London, UK: Harper Collins Publishers.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241-260.
- Gupta, V., Cadeaux, J., & Dubelaar, C. (2006). Uncovering multiple champion roles in implementing new-technology ventures. *Journal of Business Research*, 59 (5), 549-563.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special issue 11, 297 – 308.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343.
- Hanan, M. (1976). Venturing corporations: Think small to stay strong. *Harvard Business Review*, 54 (3), 139-148.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators: hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78 (5), 74–84.
- Hardagon, A. B. & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3) , 476-501.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), 351-372.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45 (3), 407.
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25, 569-578.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. Jr. (2005). *Management: A competency based approach*, 10th ed., Mason, Ohio, South-Western Thomson Learning.
- Helweg-Larsen, M. & Shepperd, J. (2001). Do moderators of the optimistic bias affect personal or target risk estimates? *Personality and Social Psychology Review*, 5 (1), 74-95.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hill, M. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*, Grahamstown, Department of Psychology, Rhodes University.
- Hill, R. M. & Hlavacek, J. D. (1972). The venture team: A new concept in marketing organizations. *Journal of Marketing*, 36, 44-50.
- Hills, G. E., Lumpkin, G. T., & Singh, R. (1997). Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 168-172 (преузето 14. јуна 2011. са <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill1.htm>).
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008). *Entrepreneurship*, 7th ed., New York, NY: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. L. Sexton and H. Landstrom (Eds.), *The Blackwell handbook of entrepreneurship* (45-63), Oxford, UK: Blackwell.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across level: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1385-1399.
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 473-488.
- Holcomb, T. R., Ireland, D. R., Holmes Jr. R. M., & Hitt, M. A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 167-193.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), 29–37.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9–24.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253–273.
- Hoskinsson, R. E. & Busenitz, L. W. (2002). Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (151-172), Oxford: Blackwell Publishers.
- Howell, J. M. & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 123-143.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovation: Defining, developing, and validating a measure for champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20 (5), 641-661.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M. S., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963–989.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). The Entrepreneurial Health Audit: Is your firm ready for corporate entrepreneurship. *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 10-17.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33 (6), 891–927.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33 (1), 19-46.
- Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*, Београд, Дата Статус.
- Jelinek, M. & Litterer, J.A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3), 137-168.
- Jennings, D. F. & Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15 (3), 485-502.
- Jennings, D. F. & Young, D. M. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), 53-66.
- Jones, G. R. & Buttler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.
- Kanter, R. M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82 (7/8), 150-161.
- Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32 (2), 500-528.
- Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (173-200), Oxford: Blackwell Publishers.
- Kellerman, B. (2008). *Followership*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54, 73-83.
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
- Khandwalla, P. N. (1977). The techno-economic ecology of corporate strategy. *Journal of Management Studies*, 13 (1), 62-75.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10), 76-84.

- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86 (3), 562-583.
- Klette, T. J. (1996). R&D, scope economics, and plant performance. *The RAND Journal of Economics*, 27, 502-523.
- Kolvereid, L. & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, 21 (6), 866-885.
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23 (5), 504-523.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 5-21.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699-716.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 1-11.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*, 8th ed, Mason, OH: Thomson Publishers. (<http://books.google.rs/books?id=C3hUm9viQoMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> преузето 30. октобра 2012.)
- Kuratko, D. & Audretsch, D. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1-17.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and research review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer Science+Business Media, LLC.
- Liao, J. J. & Welch, H. (2008). Patterns of venture gestation process: Exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. *The Journal of High Technology Management Research*, 19 (2), 103-113.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, Special Issue 9, 41-58.
- Lindholm, A. (1994). *The economics of technology/related ownership changes. A study of inovativeness and growth through acquisitions and spin/off*s, Goteborg, Department of Industrial Management and Economics Chalmers University of Technology. (<http://www.dissertations.se/dissertation/596768ed23/>, преузето 8. фебруара 2012)
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557-576.
- Lowe, R. A. & Ziedonis, A. A. (2006). Overoptimism and the performance of entrepreneurial firms. *Management Science*, 52(2), 173-186.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Bergman Lichenstein, B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), 451-472.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 47-69.
- Lynn, G. S., Skow, R. B., & Abel, K. D. (1999). Practices that support team learning and their impact on speed of market and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 439-454.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Maes, J. (2003). *The search for corporate entrepreneurship: A clarification of the concept and its measures*, Leuven, Policy Research Center on Enterprises: Entrepreneurship and Innovation.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

- Markham, S. K. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (6), 490-504.
- McGrath, R. G., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9 (5), 351-369.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McKendrick, D. G., Wade, J. B., & Jaffee, J. (2009). A good riddance? Spin-off and the technological performance of parent firm. *Organization Science*, 20 (6), 979-992.
- Merrifield, D. B. (1993). Entrepreneurial Corporate Renewal. *Journal of Business Venturing*, 8, 383-389.
- Metcalfe, S. (2006). Entrepreneurship: An evolutionary perspective. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson, *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (p. 62), Oxford University Press.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship-strategic management interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (19-44), 1st ed., Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Мијачић, Д. & Пауновић, Б. (2011). Regional disparities in Serbia. *Економика предузећа*, 59 (7-8), 379-389.
- Miles, M. P. & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3), 21–40.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, A. & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1 (2), 87-105.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233-239.
- Miller, D. (1996a). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22 (3), 485-505.
- Miller, D. (1996b). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17 (7), 505-512.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (5), 873-894.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 79 (1), 102-111.
- Mitchel, R. K., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C. M., McMullen, J. S., Moore, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (1), 1-27.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, B. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (6), 505–518.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Brock Smith, J. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), 93-104.
- Moncada, P., Tubke, A., Howells, J., & Cabone, M. (1999). *The impact of corporate spin-offs on competitiveness and employment in the European Union*, Seville, Institute for Prospective Technological Studies.
- Morris, M. H. & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity. *Journal of Business Research*, 36 (1), 5-14.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity*, Westport, CT: Quorum Books.
- Morris, M. H. (2001). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies*, New York, NY: Quorum Books.

- Morris, M. H., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-735.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Mason, Thomson South-Western,.
- Morris, M. H. & Lewis, P. S. (1993). Entrepreneurship as significant factor in societal quality of life. *Journal of Business Research*, 13 (1), 21-36.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19 (6), 92-95.
- Mueller, S., Volery, T., & Von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36 (5), 995-1017.
- Narayanan V., Yang Y., & Zahra S. A. (2009). Corporate venturing and values creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38, 58-76.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, 602-619.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Norman, R. (1977). *Management for growth*, New York, NY: Wiley.
- Parhankangas, A. & Arenius, P. (2003). From a corporate venture to an independent company: A base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32 (3), 463-481.
- Paulin, W. L., Coffey, R. E., & Spaulding, M. E. (1982). Entrepreneurship research: methods and directions. In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (353-373), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Пауновић, Б. & Новковић, Н. (2003). Морућности и услови финансирања малих и средњих предузећа. *Економика предузећа*, 7 (1-2), 12-15.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of manager's entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12 (2), 147-160.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York, NY: John Wiley.
- Pérez-Luño, A., Wikilund, J., & Valle Cabrera, R. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26, 555-571.
- Peters, T. (1997). *The circle of innovation*, New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Peters, T. & Waterman, P. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York, NY: Harper Row.
- Peterson, R. & Berger, D. (1972). Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 97-106.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrovitz, J. (2009). CEO Positive psychological traits, transformational leadership and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Evidence based management. *Harvard Business Review*, 84 (1), 62-74.
- Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. (2010). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 197-205.
- Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring*, New York, NY: Harper & Row.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), 399-424.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Rauch, A., Wikilund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Reinhardt, R., Boremann, M., Pawlovsky, P., & Schneider, U. (2003), Intellectual capital and knowledge management: Perspectives on measuring knowledge. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp. 749-823), Oxford, Oxford University Press.
- Rigby, D. & Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard Business Review*, 80 (10), 80-89.

- Rind, K. W. (1981). The role of venture capital in corporate development. *Strategic Management Journal*, 2 (2), 169-180.
- Rosa, P. (1998). Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by "habitual" entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4), 43-61.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22 (специјални број), 687-699.
- Rothwell, R. (1975). Intracorporate entrepreneurs. *Management Decision*, 13 (3), 246-256.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Sandberg, W. R. (1992). Strategic management's potential contribution to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (3), 73-90.
- Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2003). The neural basis of economic decision making in the ultimatum game. *Science*, 300, 1755-1757.
- Santarelli, E. & Pesciarelli, E. (1990). The Emergence of a vision: The development of Schumpeter's theory of entrepreneurship. *History of Political Economy*, 22 (4), 677-696.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-288.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in large diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18 (1), 20-32.
- Sathe, V. (2003). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*, Cambridge Press.
- Sawhney, M. (1998). Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 54-61.
- Say, J. B. [1803] (1971). *A treatise on political economy or the production, distribution and consumption of wealth*, New York, NY: Augustus M. Kelley
- Sayeed, O. B. & Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12 (1), 75-89.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (4), 3-16.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*, San Francisco, John Wiley & Sons Inc.
- Schendel, D. E. & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Schendel, D. E. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), 18-30.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (209-229), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schraw, G. & Dennison, R. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19 (4), 460-475.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*, New York, NY: Doubleday.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21 (5), 931-952.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 11 (7), 83-89.
- Sharma, A. (1999). Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 1 (3), 146-164.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
- Shepherd, D. A. & Krueger, N. F. (2001). An intension-based model of entrepreneurial teams' social cognition. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (2), 221-243.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15 (2), 113-134.

- Simsek, Z., Veiga, J. F., & Lubatkin, M. H. (2007). The impact of managerial environmental perceptions on corporate entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 44 (8), 1398-1424.
- Slevin, D. P. & Covin, J. G. (1990). Judging entrepreneurial style and organizational structure – How to get your act together. *Sloan Management Review*, 31 (2), 43-53.
- Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., & Коларић, В. (1997). *Организација предузећа*, Београд, Економски факултет Универзитета у Београду.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working paper, 9-384-131.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-94.
- Stevenson, H. H. & Sahlman, W. A. (1987). *Entrepreneurship: A process, not a person*, Harvard Business School Working paper 87-069.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990a). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990b). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7 (1), 10-23.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, D. E. (1999). *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Стојановић Алексић, В. (2007). *Лидерство и организационе промене*, Крагујевац, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Komino trade.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.
- Storey, D. J. (1987). *Entrepreneurship and the new firm*, London, UK: Routledge.
- Storey, D. J., Keasey, K., Watson, R., & Wynarczyk, P. (1987). *The performance of small firms: Profits, jobs and failures*. London, UK: Croom Helm.
- Шапић, С., Ерић, Ј., & Стојановић Алексић, В. (2009). Утицај организационе и националне културе на прихватање организационих промена: Истраживање у српским предузећима. *Социологија: часопис за социологију, социјалну психологију и социјалну антропологију*, 4, 399-422.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64 (1), 137-146.
- Timmons, J. (1999). *New venture creation*, Burr Ridge, Irwin McGraw-Hill.
- Todorova, T. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32 (3), 774-786.
- Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., & Јаношевић, С. (2003). *Стратегијски менаџмент*, Београд, Економски факултет Универзитета у Београду.
- Trott, P. (1993). *Inward technology transfer as an interactive process: a case study of ICT*, Cranfield University.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*, 14th ed., England, Pearson Education Limited.
- Tubke, A. (2004). *Success factors of corporate spin-offs*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishing Group. (<http://books.google.rs/books?id=aoVMbnOu6GEC&printsec=frontcover&hl=sr#v=onepage&q&f=false>, преузето 8. фебруара 2012.)
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1997). *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*, New York, NY: Oxford University Press.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 541-555.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814
- Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M.Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, 1st ed., Blackwell Publishers LTD.
- Vesper, K. H. (1984). *Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study*, Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, MA: Babson College.
- Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A. (1999). Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 33-43.

- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 895-923.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 635-657.
- Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*, Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1990). *Strategic management*, Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Whipple, J. M. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36 (3), 21-28.
- Wierzbicka, M. (2010). *Entrepreneurs, spin-offs and corporate ventures: A review of definitions and characteristic*, Aalborg University.
- Wiesenfeld, B. M., Wurthmann, K. A., & Hambrick, D. C. (2008). The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: a process model. *Academy of Management Review*, 33 (1), 231-251.
- Wikilund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.
- Wikilund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wikilund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Wikilund, J. & Shepherd, D. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 925-946.
- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy Of Management Review*, 35 (3), 358-372.
- Withers Solicitors (1995). *Gateway to growth: A study of corporate venturing*, London, UK.
- Wolcott, R. C. & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49 (1), 75-82.
- Vaibmu Ltd. A Management Consulting Company (2010, ноябрь 6). *Teams: Types, roles and performance, corporate entrepreneurship & getting the right things done*. Документ изложен на Business Operations Forum at ICMA General Meeting, Vienna, Austria.
- Wright, M., Hoskisson, R., & Busenitz, L. (2000). Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buy-outs. *Academy of Management Review*, 25 (3), 591-601.
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P., & Lockett, A. (2008). *Academic entrepreneurship in Europe*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X., (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23, 587-602.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4), 5-21.
- Zahra, S. A. (1993b). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 451-478.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 225-247.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.

- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (2), 45–65.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance, *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002a). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002b). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (255-287), Oxford: Blackwell Publishers.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do treshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity, *Journal of Business Venturing*, 24, 248-260.
- Zajac, E. & Shortell, M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10, 413-430.
- Zhao, Y., Li, Y., Hoon Lee, S., & Bo Chen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entreneurhip Theory and Practice*, 35 (2), 293-317.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А

Колико су Ваше идеје прихваћене на Вашем радном месту?

Како пролазе иницијативе запослених у српским предузећима

Поштовани,

У прилогу овог писма налази се упитник, који је део истраживања, започетог са циљем да анализира колико су запослени у српским предузећима спремни да на радном месту предложе и спроведу нове идеје, као и колико оне наилазе на подршку надређених. Ваше мишљење је веома важно, јер ће омогућити давање препорука менаџменту како да поставне иновативност запослених, која представља услов за развој нових производа и трајно јачање конкурентске позиције предузећа. Зато Вас молим да одговорите на упитник који је пред Вама.

Прикупљене податке анализирам у оквиру истраживања на докторској дисертацији под насловом *“Развој организационих капацитета за подстицање предузетничког понашања”* на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу.

Упитник се попуњава анонимно, а све прикупљене информације ће бити коришћене искључиво у сврху научног рада. Можете уочити да у упитнику не постоји питање које се односи на ваше личне податке, име или адресу. Уколико ипак желите да добијете повратну информацију о коначним резултатима истраживања, молим Вас да на упитнику својеручно наведете адресу или е-маил на који желите да Вам буду достављени.

За попуњавање упитника потребно је 10-15 минута. Молим Вас да своје одговоре упишете према датом упутству. Мишљење о негативним појавама, као и неслагање са устаљеним ставовима, су веома корисни за истраживање и слободно их изнесите.

Ако имате било каква питања или желите да сазнате више о истраживању, молим Вас да ме контактирате на телефон 034/303-541 или на е-маил: jelena_eric@kg.ac.rs.

Надам се да ће Вам упитник бити интересантан и да ћете бити спремни да поделите своја размишљања са мном. Због објективности истраживања важно је да одговарању приступите професионално, самостално и искрено. Нема тачних ни погрешних одговора, важно је само какав је Ваш став по наведеним питањима.

Захваљујем Вам се на помоћи.

С поштовањем,

Мр Јелена Ерић
Асистент на предметима *Увод у менаџмент* и *Предузетнички менаџмент*
на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу

У П И Т Н И К

“РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНИХ КАПАЦИТЕТА ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПОНАШАЊА”

Молим Вас да прочитате следеће констатације и да помоћу наведене скале означите у ком степену се слажете или не слажете са сваком од њих. Ако се *потпуно слажете* са наведеним означите број 5, ако се *делимично слажете* број 4, уколико *нисте сигурни* какав је ваш став означите 3, ако се *делимично не слажете* 2, и ако се *уопште не слажете* са наведеним означите број 1. Сваки одговор који дате је прави, нема погрешних. Упитник је анониман, чиме је гарантована потпуна заштита идентитета испитаника.

Унапред Вам се захваљујем на сарадњи и стрпљењу.

Мр Јелена Ерић

Уопште се не слажем	Делимично се не слажем	Нисам сигуран/сигурна	Делимично се слажем	Потпуно се слажем
1	2	3	4	5

Први део: СТАВ МЕНАѢМЕНТА ПРЕМА ИНОВАТИВНИМ ИДЕЈАМА И ИНИЦИЈАТИВАМА У ПРЕДУЗЕЋУ

(Иновативне идеје и иницијативе обухватају предлоге који се дају надређеном менаѢеру о унапређењу постојећих и развоју нових производа/услуга, али и скромније сугестије о томе како нпр. да се брже и ефикасније обави неки рутински дневни посао)

а.	МенаѢмент подстиче и подржава појединце који имају нове идеје.	1	2	3	4	5
б.	МенаѢери имају јасне критеријуме за одабир и вредновање нових идеја.	1	2	3	4	5
ц.	МенаѢмент подстиче и подржава запослене у трагању за новим начинима обављања посла.	1	2	3	4	5
д.	МенаѢмент помаже у усавршавању иновативних идеја и предлога.	1	2	3	4	5
е.	МенаѢмент охрабрује запослене да у спровођењу идеја заобиђу правила и процедуре.	1	2	3	4	5
ф.	Нове идеје највише подстичу и подржавају менаѢери средњег нивоа.	1	2	3	4	5
г.	Предузеће тежи да прво лансира нови производ на тржиште, а не да прати конкуренте.	1	2	3	4	5
х.	МенаѢери више говоре о циљевима и достигнућима, него о обавезама и одговорностима.	1	2	3	4	5
и.	МенаѢмент обезбеђује неопходне ресурсе за спровођење нових идеја.	1	2	3	4	5
ј.	МенаѢмент истиче да је важно да сви запослени покажу иницијативу.	1	2	3	4	5
к.	МенаѢере у предузећу одликује ентузијазам, оптимизам и окренутост будућности.	1	2	3	4	5
л.	МенаѢмент преноси јасну визију предузећа у будућности.	1	2	3	4	5
м.	Виши нивои менаѢмента су свеснији важности нових идеја и производа од нижих.	1	2	3	4	5

Други део: КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ И МЕХАНИЗМИ МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ

а.	Иновативност и креативност су кључне вредности предузећа.	1	2	3	4	5
б.	Постоји осећај хитности када се говори о значају нових идеја и производа.	1	2	3	4	5
ц.	Запослени се охрабрују да умерено ризикују са својим идејама.	1	2	3	4	5
д.	У предузећу постоје истакнути појединци који су носиоци иновативних идеја.	1	2	3	4	5
е.	У предузећу има много више идеја, него времена и ресурса да се оне остваре.	1	2	3	4	5
ф.	Неуспех је прилика за учење и стицање нових искустава.	1	2	3	4	5
г.	Предузеће улаже у креативне потенцијале запослених кроз обуке, тренинге и сл.	1	2	3	4	5
х.	Запослени склони ризику се препознају томе што често предлажу нове идеје.	1	2	3	4	5
и.	Важнији је број нових идеја, него њихов квалитет.	1	2	3	4	5
ј.	Критеријуми награђивања у предузећу су свима познати и јасни.	1	2	3	4	5
к.	Награђивање запослених зависи од остварених резултата.	1	2	3	4	5
л.	Награђују се уложен напор и време.	1	2	3	4	5
м.	Иноваторе са надпросечним резултатима у предузећу треба великодушно наградити.	1	2	3	4	5
н.	У успешном тиму највише треба наградити појединца који је највише допринео успеху.	1	2	3	4	5
о.	Награде (бонуси, похвале, унапређење и сл.) зависе, између осталог, и од спремности запосленог да покаже иницијативу.	1	2	3	4	5

Трећи део: **КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ**

а.	Важније је да се послови ураде, него да се испоштује процедура.	1	2	3	4	5
б.	Менаџери су више заинтересовани за то како се одвијају пословни процеси, него какви су резултати тих процеса.	1	2	3	4	5
ц.	Мој посао пружа довољно времена за размишљање о новим идејама.	1	2	3	4	5
д.	На мом радном месту нема много писаних правила и процедура за обављање активности.	1	2	3	4	5
е.	Не морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан.	1	2	3	4	5
ф.	Предузеће тежи да се прилагоди променама на тржишту и спремно је да се одрекне усталиених начина пословања.	1	2	3	4	5
г.	Нове идеје и пројекти се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре.	1	2	3	4	5
х.	Већи значај се придаје осамостаљивају запослених, него строгој контроли њиховог рада.	1	2	3	4	5
и.	Односи запослених са надређеним менаџерима су неформални и опуштени.	1	2	3	4	5
ј.	Подстиче се отворена комуникација и сарадња између различитих делова предузећа.	1	2	3	4	5

Четврти део: **СКЛОНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕДУЗЕТНИЧКОМ ПОНАШАЊУ**

а.	Осмишљавање нових идеја и давање предлога је одговорност сваког запосленог.	1	2	3	4	5
б.	У опису посла јасно су дефинисани стандарди по којима се вреднује радни допринос сваког запосленог.	1	2	3	4	5
ц.	Имам слободу да испробам своје креативне идеје о начину обављања посла.	1	2	3	4	5
д.	Слободно одлучујем шта ћу и како радити на свом радном месту.	1	2	3	4	5
е.	Поседујем предузетнички дух.	1	2	3	4	5
ф.	Увек постављам себи амбициозне, али достижне циљеве.	1	2	3	4	5
г.	Био/била бих добар предузетник/ца јер поседујем иницијативу, ентузијазам и волим изазове.	1	2	3	4	5
х.	Био/била бих добар предузетник/ца јер верујем у себе и изреку да је "свако ковач сопствене среће".	1	2	3	4	5
и.	Био/била бих добар предузетник/ца јер добро подносим неизвесност и поседујем јаку самоконтролу.	1	2	3	4	5
ј.	Не бојим се неуспеха.	1	2	3	4	5

ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ИСПИТАНИКУ

(Молим Вас заокружите број испред одговарајућег одговора)

А. Пол: 1. Мушки

2. Женски

Б. Колико година радног стажа имате укупно?

1. до 2 године;

2. од 2 до 5 година;

3. од 5 до 15 година;

4. од 15 до 25 година;

5. од 25 до 30 година;

6. преко 30 година;

Ц. На ком типу посла радите?

1. а.виши менаџер; б. средњи менаџер; ц. надзорник, супервизор, контролор;

2. набавка; 3. производња; 4. маркетинг и продаја (комерцијала); 5. финансије и рачуноводство; 6.

развој нових производа; 7. технички послови; 8. људски ресурси;

9. одржавање опреме/објеката; 10. логистика, дистрибуција; 11. остало, наведите:

Е. Који је ниво Вашег образовања?

1. завршен факултет;

2. завршена виша школа;

3. високо квалификован радник;

4.

завршена средња школа; 5. квалификовани радник;

6. нискоквалификован или полуквалификован радник;

Д. Колико имате година?

1) 18-25;

2) 25-35; 3) 35-45; 4) 45-55; 5) више од 55;

ПИТАЊА ЗА МЕНАЏМЕНТ

Уколико сте на питање Ц (у оквиру општих информација о испитанику), заокружили одговор под редним бројем 1, 2 или 3 молим Вас да одговорите на још неколико питања:

Пети део: **СТРАТЕГИЈА И ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА**

	Стратегија пословања предузећа је јасно формулисана и свима позната.	1	2	3	4	5
	Стратегија пословања се прилагођава средњорочним променама на тржишту.	1	2	3	4	5
	Сви запослени у предузећу су укључени у процес планирања.	1	2	3	4	5
	Стратегија као главни циљ истиче раст предузећа.	1	2	3	4	5
	Стратегија као главни циљ наглашава остваривање одрживе конкурентске предности.	1	2	3	4	5
	Стално лансирање нових производа на тржиште је саставни део пословне политике.	1	2	3	4	5
	Стално унапређење пословних процеса и начина рада је саставни део пословне политике.	1	2	3	4	5
	Постоји извесна флексибилност у коришћењу расположивих ресурса.	1	2	3	4	5
	Важније је искористити нову прилику, него ефикасно користити ресурсе.	1	2	3	4	5
	У предузећу је радни морал висок, а запослени су посвећени остваривању циљева.	1	2	3	4	5

Хвала Вам што сте попунили упитник!

ПРИЛОГ Б

ДИЈАГНОЗА ПОГОДНОСТИ ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ЗА КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)

ПРВИ ДЕО: Подршка менаџмента корпоративном предузетништву

1.	Моје предузеће брзо прихвата и примењује нове радне поступке.
2.	Моје предузеће брзо прихвата и примењује нове радне поступке које су креирали сами запослени.
3.	У мом предузећу, развој идеја сваког запосленог се подстиче ради унапређења пословања.
4.	Виши ниво менаџмента су свесни значаја и спремни да прихвате нове идеје и предлоге.
5.	Развој нових идеја и производа за резултат често има унапређење запосленог.
6.	Запослени који самостално осмисле иновативну идеју имају подршку менаџмента да наставе са њеним даљим развојем.
7.	Вође појединих пројеката могу да доносе одлуке без обавезе да се консултују са шефовима или траже одобрење.
8.	Виши менаџмент охрабрује иноваторе да у спровођењу својих идеја заобиђу правила и строге процедуре.
9.	Многи топ менаџери имају богато искуство у иновирању.
10.	Новца углавном има довољно за реализовање нових идеја.
11.	Запослени који иницирају иновације, које су се показале као веома успешне, добијају додатне награде и компензације, ван стандардног система награђивања, за своје идене и уложени напор.
12.	У предузећу постоји више начина да запослени добију подршку за реализацију њихове идеје.
13.	Запослени се подстичу да умерено ризикују са својим идејама.
14.	Појединци склони ризику се често препознају по спремности да покрећу нове идеје, било да се касније оне покажу као успешне или не.
15.	У предузећу се склоност ризику третира као позитивна особина.
16.	У предузећу се подржава много малих и експерименталних идеја (пројеката), иако неке од њих пропадне.
17.	Запослени са новом идејом добија у току радног времена довољно времена да је развије.
18.	Постоји велико интересовање међу запосленима у организацији за прикупљање што више идеја, без обзира у којем организационом делу раде.
19.	Запослени се охрабрују да о својим идејама разговарају са колегама из других организационих делова.

ДРУГИ ДЕО: Радна аутономија

20.	Осећам да сам самосталан на послу и не морам да се консултујем са било ким о својим одлукама.
21.	Оштра критика и казне су резултат грешака направљених на радном месту.
22.	У овом предузећу имам шансу да будем креативан и испробам сопствене идеје о томе како треба да обављам свој посао.
23.	У овом предузећу могу слободно да размишљам и радим.
24.	У овом предузећу могу да искажем своје способности.
25.	Слободан сам да одлучим шта ћу радити на послу.
26.	Ја сносим одговорност за начин на који обављам свој посао.
27.	Ја скоро увек одлучујем о томе шта да рафим на на послу.
28.	Имам високу самосталност на послу и препуштен сам себи да га обавим.
29.	Ја ретко морам да следим исте начине рада или процедуре обављања посла из дана у дан.

ТРЕЋИ ДЕО: Награде/подстицаји

30.	Шеф ми помаже да урадим свој посао тако што уклања препреке и решава спорне ситуације.
31.	Награде које добијам зависе од броја мојих иновативних идеја.
32.	Мој шеф ће повећати моја задужења и одговорности ако добро обављам свој посао.
33.	Мој надређени ће ме посебно похвалити или наградити ако је мој радни учинак надпросечан.
34.	Мој надређени ће пренети свом шефу ако мисли да је мој учинак одличан.
35.	Мој посао је веома изазован.

ЧЕТВРТИ ДЕО: Временска расположивост

36.	У току последња три месеца, на послу сам толико преоптерећен да немам времена да размишљам о новим идејама.
37.	Увек имам довољно времена да остварим све што замислим.
38.	Имам тачно онолико времена и посла колико ми треба да све урадим добро.
39.	Мој посао је структуриран тако да имам врло мало времена да мислим о ширим организационим проблемима.
40.	Осећам да на послу непрекидно наилазим на различите тешкоће.
41.	Моје колеге и ја увек нађемо времена за решимо веће проблеме.

ПЕТИ ДЕО: Организационе препреке

42.	У последња три месеца, увек сам пратио/пратила стандардне пословне процедуре или правила у обављању свог посла.
43.	Постоји много писаних правила и процедура за обављање активности на мом радном месту.
44.	Потпуно ми је јасно шта се од мене очекује на мом радном месту.
45.	На мом послу има мало неизвесности.
46.	Током последњих годину дана, мој надређени је често са мном разговарао о мом учинку на послу.
47.	У мом опису посла су јасно дефинисани стандарди по којима се вреднује мој радни учинак.
48.	Познато ми је шта се од мене очекује у погледу квалитета, количине и у ком временском року.

ШЕСТИ ДЕО: Специфични параметри организационе климе

49.	У овом предузећу се дефинитивно награђују запослени који преузимају умерени ризик и иновирају.
50.	Радна места у предузећу су широко дефинисана и одликује их висока слобода у начину обављања послова.
51.	Запослени у предузећу имају више могућности за развој каријере.
52.	Предузеће много улаже у развој креативних потенцијала запослених.
53.	Годишње оцене радног учинка запослених обухватају и оцену њихове иновативности.
54.	Постоји већа заинтересованост за процесе у предузећу, него за резултате.
55.	Предузеће је успешно у балансирању подстицаја индивидуалној иницијативи у односу на подстицаје за тимски рад.
56.	Иновативност је један од предуслова за напредовање на послу.
57.	Превише бирократизована структура у овом предузећу представља препреку за развој иновативности.
58.	Наше предузеће је организовано тако да су средњи менаџери охрабрани да подстичу иновативност запослених и буду ментори њиховим иновативним идејним пројектима.
59.	Предузеће има превише менаџерских нивоа.
60.	Описао бих организациону структуру као веома флексибилну.
61.	Чврст ланац командовања ограничава способност експериментисања са новим идејама.
62.	Формалне процедуре и споро одобравање су проблеми у предузећу.
63.	Менаџмент искрено верује у предности делегирања одговорности нижим нивоима у предузећу.
64.	Контрола је непрекидна, броји се сваки потрошени долар и сваки сат.
65.	Виши менаџери теже да елиминишу било какав вишак у буџету.
66.	Једном када се буџет финализује и прихвати, тешко је мењати га.
67.	Линијама командовања се јасно одређује који организациони део је одговоран за поједине активности.
68.	Структура предузећа је јасно дефинисана и одређена.
69.	У овом предузећу, запослени се питају како ће се радити.
70.	Негујемо културу покушаја и грешака.
71.	У овом предузећу се прослављају иновативна достигнућа.
72.	Наша организациона култура снажно обесхрабрује грешке и неуспехе.
73.	Постоји осећај хитности када се говори о значају промена и нових идеја.
74.	Предузеће подржава филозофију <i>ако није сломљено, не поправљај га</i> .
75.	Иновирање и преузимање ризика су кључне вредности овог предузећа.
76.	Ауторитет је алоциран на поједине организационе делове/департаменте.
77.	Нове идеје наилазе на брз одговор менаџмента у погледу њихове подршке.
78.	У овом предузећу људи се охрабрују да говоре слободно са колегама о могућим начинима унапређења пословања.

Извор: Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Thomson South-Western, Mason, USA, cc.333-335. *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)* представља адаптирану оригиналну скалу *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)* коју су развили Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.