

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU**

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD
**Uticaj organizacione kulture na razvoj
korporativnog preduzetništva u Srbiji**

Mentor:

Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Tijana Đugumović, 400618/2011

Beograd, decembar 2012. godine

SADRŽAJ:

I UVOD.....	3
1.1. Predmet i polazišta istraživanja	3
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	4
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Hipoteze istraživanja	5
1.5. Metode istraživanja.....	5
1.6. Struktura istraživanja	6
II Specifičnost korporativnog preduzetništva	8
III Pristupi korporativnom preduzetništvu	10
3.1. Fokusirani pristup	10
3.2. Razučeni pristup	12
IV Elementi korporativnog preduzetništva	14
4.1. Autonomija	15
4.2. Inovativnost	16
4.3. Proaktivnost	17
4.4. Konkurentska agresivnost.....	19
4.5. Preuzimanje rizika	22
V Modeli korporativnog preduzetništva	23
5.1. Oportunistički model	24
5.2. Omogućujući model	25
5.3. Zagovarački model	26
5.4. Proizvođački model	27
VI Proces korporativnog preduzetništva	29
6.1. PLANIRANJE - Pronalaženje novih prilika i poslovni plan.....	29
6.2. ORGANIZOVANJE - Važnost organizacione strukture za razvoj novih poduhvata ...	35
6.3. VOĐENJE - Implementacija korporativnog preduzetništva	36
6.4. KONTROLA - Merenje rezultata korporativnog preduzetništva.....	38
VII Kultura, promene i organizacioni razvoj	40
7.1. Tradicionalni i savremeni model organizacije.....	42
7.2. Upravljanje promenama organizacione kulture	44

VIII Organizaciona kultura i korporativno preduzetništvo	48
8.1. Karakteristike organizacione kulture preduzetnički orijentisanih organizacija.....	48
8.2. Značaj liderstva za korporativno preduzetništvo	51
8.3. Studija slučaja: Google kao primer preduzetnički orijentisane organizacije.....	54
IX Izgradnja preduzetničkih struktura	57
9.1. Hijerarhijska struktura	58
9.2. Matrična struktura.....	59
9.3. Organska struktura.....	60
9.4. Mrežna struktura.....	61
9.5. Strategijske alijanse	62
X Organizaciona kultura u Srbiji i razvoj korporativnog preduzetništva	64
10.1. Rezultati istraživanja	65
10.2. Prilog: Upitnik	80
XI ZAKLJUČAK	82
XII LITERATURA	84

I UVOD

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

U svetlu brzih promena na svim nivoima postaje jasno da kompanije moraju da neguju preduzetničku kulturu u svom poslovanju kako bi opstale na složenom i turbulentnom tržištu. Korporativno preduzetništvo, koje se ponekad naziva i interno preduzetništvo, podrazumeva prevazilaženje inercije, rigidnosti, suvišnih pravila, regulacija i birokratije u postojećoj organizaciji, kako bi se stvorila inovacija, koja se može ogledati u novom načinu obavljanja starih aktivnosti, novom sistemu, proizvodu ili usluzi.¹

Predmet istraživanja ovog rada je uticaj organizacione kulture na razvoj korporativnog preduzetništva. Korporativno preduzetništvo predstavlja fenomen savremene poslovne prakse i način da se stvori i održi konkurentska prednost. Prema Majklu Porteru konkurentska prednost je skup faktora koji razlikuju kompaniju od njenih konkurenata i koji joj daju jedinstvenu poziciju na tržištu. Takve kompanije pružaju znatno veću vrednost svojim potrošačima od konkurenata.²

Prilikom istraživanja oslonili smo se na rad poznatih autora iz oblasti strategijskog menadžmenta (Dess, Lumpkin, Eisner), i opšteg menadžmenta (Robbins, Coulter), ali i savremenih istraživača na temu organizacionog razvoja (Luthans, Burns) korporativnog preduzetništva (Wolcott, Lipiz, Hisrich, Kearney) i korporativnog preduzetništva i inovacija (Morris, Kuratko, Covin). Takođe, uvažili smo učenje Majkla Portera po pitanju izvora konkurentskih prednosti i model organizacije koje uči Petera Sengija. Osim toga, uzeli smo u obzir rad poznatog autora u oblasti menadžmenta - Petera Druckera na temu inovacije kao suštine razvoja preduzetništva u organizacijama³ i Jacka Welcha, nekadašnjeg generalnog direktora General Electrica, i njegova shvatanja strategije i promene organizacione kulture.

Kako bismo na najbolji način predstavili organizacionu kulturu koja odgovara modelu korporativnog preduzetništva analizirali smo specifičnost korporativnog preduzetništva koja se ogleda u kolektivnom znanju i radu timova u poređenju sa modelom malog biznisa u čijem se centru nalazi preduzetnik kao inovativni pojedinac. Takođe, predstavili smo pristupe korporativnom preduzetništvu u velikim kompanijama i proučili sve elemente preduzetničke orijentacije čijom pravilnom kombinacijom i primenom kompanija može stvoriti konkurentsku prednost. Uzimajući u obzir činjenicu da se teorija najbolje uči kroz praksu, objasnili smo i četiri dominantna modela korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama koji ilustruju primere najbolje prakse iz ove oblasti.

Izložili smo i elemente korporativnog preduzetništva sa ciljem da ukažemo na važnost svakog od koraka za uspeh celog procesa. Proučili smo razlike između tradicionalnog i savremenog modela organizacije i predstavili proces promene organizacione kulture. Zatim, smo naveli karakteristike preduzetničke kulture, važnost uloge lidera za razvoj korporativno-preduzetničkih poduhvata, i ilustrovali izraženu preduzetničku kulturu primerom kompanije Google. Nakon toga, predstavili smo različite tipove organizacionih struktura kako bismo utvrdili koji od njih su napovoljniji za razvoj korporativnog preduzetništva.

¹ Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012., Kindle Edition, lokacija 60.

² Porter M., *Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adižes, Novi Sad, 2007. str. 51.

³ Draker P., *Moj pogled na menadžment, ideje koje su unapredile menadžment*, Asee, Novi Sad, 2006., str. 205.

Kultura jedne organizacije predstavlja njenu suštinu i karakter, kao i njenu specifičnost u odnosu na konkurente. Stvaranje kulture u organizaciji je dugotrajan i sistematski proces koji se temelji na vrednostima. Cilj ovog rada je da istražimo koji elementi čine preduzetničku kulturu i kako se organizacione kulture savremenih organizacija menjaju uz podršku liderstva kako bi odgovorile na brze promene iz okruženja.

Dodatno, sproveli smo istraživanje *Spremnost organizacione kulture za razvoj korporativnog preduzetništva u Srbiji* kako bismo proverili nivo usaglašenosti organizacione kulture organizacija koje posluju u našoj zemlji sa modelom kulture korporativnog preduzetništva. Takođe, napravili smo poređenje rezultata dobijenih za privatni i javni sektor, kako bismo istakli važne razlike u kulturi između organizacija u privatnom i državnom vlasništvu.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Tema organizacione kulture i korporativnog preduzetništva je vrlo aktuelna u vreme svetske ekonomske krize koja je počela još 2008. godine. Grčki filozof Heraklit naveo je pre više od dve i po hiljade godina: „Jedina izvesna stvar su promene“. Kako bi se uskladile sa sve bržim promenama u okruženju, savremene organizacije su prinuđene da menjaju strategiju poslovanja, ali i da načine unutrašnje reforme. Organizacije danas pronalaze nove načine da se prilagode stvarajući strategijske alijanse i menjajući organizacionu strukturu putem reorganizacije funkcionalnih jedinica i smanjenja nivoa menadžmenta.

Međutim, samo prilagođavanje promenama nije dovoljno za postizanje izvanrednih rezultata, već je potrebna proaktivnost u predviđanju promena i delovanje pre nego što se one dogode. Organizacije koje slede princip korporativnog preduzetništva imaju unutrašnju motivaciju za stvaranjem inovacija, što povoljno utiče na zadovoljstvo potrošača i globalni razvoj u celini. Ta unutrašnja motivacija potiče iz njihovih kultura koje su otvorene i fleksibilne.

Značaj ovog istraživanja je u detaljnoj analizi elemenata preduzetničke kulture kao sastavnog dela nove oblasti u strategijskom menadžmentu - korporativnog preduzetništva. Imajući u vidu ograničenu dostupnost literature iz ove oblasti na srpskom jeziku, za sprovođenje istraživanja primenili smo pregled najaktuelnije literature, uključujući i članke iz vodećih časopisa o strategiji kao što su *Harvard Business Review* i *MIT Sloan Management Review* kako bismo temu približili svim zainteresovanim da saznaju nešto više o njoj. Takođe, dodatna vrednost ovog istraživanja sadržana je u praktičnom delu koji se odnosi na analizu razvijenosti preduzetničke kulture kod organizacija u Srbiji u privatnom i javnom sektoru.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja je da opiše i analizira sve strategijske aspekte korporativnog preduzetništva uključujući elemente, modele i proces sa posebnim osvrtom na uticaj organizacione kulture na razvoj korporativnog preduzetništva.

Društveni cilj istraživanja je da na jednostavan i praktičan način pruži informacije i nova saznanja svima onima koji su zainteresovani da primene strategiju korporativnog preduzetništva putem promene organizacione kulture u svojim organizacijama.

1.4. Hipoteze istraživanja

U našem istraživačkom radu krenuli smo od nekoliko hipoteza:

Glavna hipoteza:

- ✓ Fleksibilna i inovativna organizaciona kultura predstavlja preduslov za razvoj korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama.

Posebne hipoteze:

- ✓ Korporativno preduzetništvo predstavlja jedan od osnovnih načina za sticanje i održavanje konkurentске prednosti savremenih organizacija.
- ✓ Podrška liderstva je ključna za razvoj korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama.
- ✓ Pozitivan stav prema promenama doprinosi razvoju korporativnog preduzetništva u organizaciji.
- ✓ Podsticanje inovacija, znanje, otvorena komunikacija, orijentacija ka budućnosti, tolerancija rizika i timski rad su osnovne karakteristike preduzetnički orijentisanih organizacija.
- ✓ Savremeni modeli organizacione strukture su pogodniji za razvoj korporativnog preduzetništva od tradicionalnog hijerarhijskog modela.
- ✓ Organizaciona kultura u Srbiji ne pokazuje dovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva.
- ✓ Javni sektor u Srbiji pokazuje manji nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva od privatnog sektora u Srbiji.

1.5. Metode istraživanja

Kako bi se ispunili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost⁴ u ovom radu korišćene su sledeće metode:

- Od **osnovnih metoda** korišćene su: analitička, sintetička, metoda apstrahovanja, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija i indukcija.
- Od **opštenaučnih metoda** upotreбили smo hipotetičko-deduktivni metod.
- Od **posebnih metoda** poslužili smo se dijalektičkim metodom.
- Od **metoda prikupljanja podataka** upotrebljene su metode ispitivanja, analize sadržaja⁵ i metode studija slučaja.

⁴ Miljević M., *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. str. 30.

⁵ Pešić M., *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 80.

1.6. Struktura istraživanja

Naš istraživački rad smo podelili na sledeće celine:

U prvom, uvodnom delu naveli smo predmet i polazište našeg istraživanja, ukazali na značaj i aktuelnost teme korporativnog preduzetništva i organizacione kulture, definisali cilj istraživanja, postavili glavnu hipotezu i posebne hipoteze, nabrojali metode istraživanja i opisali strukturu rada po logičkim celinama.

U drugom delu rada – Specifičnost korporativnog preduzetništva - istakli smo specifičnost korporativnog preduzetništva u odnosu na tradicionalni model preduzetništva, uključujući elemente kao što su: odnos prema riziku, vlasništvo, pojam nagrađivanja, nezavisnost, fleksibilnost, brzina donošenja odluka, sigurnost posla i ograničenost resursa. U ovom delu naveli smo i karakteristike preduzetnički orijentisanog menadžera, čije osobine predstavljaju spoj uloga preduzenika i tradicionalnog menadžera.

U trećem delu rada – Pristupi korporativnom preduzetništvu - predstavili smo dva osnovna pristupa korporativnom preduzetništvu – fokusirani i razučeni – u zavisnosti od toga da li su novi poduhvati izdvojeni od trenutnog operativnog poslovanja ili integrisani u okviru kompanije tako da ona razmišlja preduzetnički prilikom sprovođenja svih aktivnosti.

U četvrtom delu rada – Elementi korporativnog preduzetništva - analizirali smo elemente korporativnog preduzetništva – autonomiju, inovativnost, proaktivnost, konkurentsku agresivnost i preuzimanje rizika kao sastavne delove preduzetničke orijentacije, koja važi i kod velikih korporacija koje su tema našeg rada. U ovom delu smo napomenuli i da konkurentska agresivnost može biti zamenjena potpuno suprotnim pristupom – strategijom plavog okeana koja podrazumeva pronalaženje prilika izvan postojeće tražnje, čime se konkurencija čini nevažnom.

U petom delu – Modeli korporativnog preduzetništva - izložili smo i analizirali prednosti i nedostatke modela korporativnog preduzetništva definisanih na osnovu istraživanja koja su sprovedli profesori Wolcott i Lipitz. Oni su ustanovili matricu od četiri modela: omogućujući, proizvođački, oportunistički i zagovarački. Matrica ima dve dimenzije: raspodelu resursa i vlasništvo nad novim poduhvatom.

U šestom delu - Proces korporativnog preduzetništva – objasnili smo proces korporativnog preduzetništva kroz četiri faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. Planiranje smo ilustrovali kroz identifikaciju i vrednovanje poslovnih prilika i razvoj poslovnog plana uključujući i marketing plan i finansijski plan. Organizaciju smo predstavili kroz proces smeštanja novog poduhvata u okviru kompanije i naglasili važnost organizacione kulture i fleksibilne organizacione strukture za uspeh aktivnosti korporativnog preduzetništva. Vođenje smo prikazali kroz implementaciju poslovnog plana na primerima kompanija 3M i Google i na kraju, kontrolu, kroz metode provere uspešnosti novih korporativnih poduhvata.

U sedmom delu - Kultura, promene i organizacioni razvoj - predstavili smo pojam, funkcije i elemente organizacione kulture i analizirali razlike između tradicionalnog i savremenog modela organizacije. U ovom delu istakli smo karakteristike *organizacije koja uči* kako bismo efektivno ilustrovali prototip moderne organizacije. Takođe, opisali smo oblast upravljanja promenama organizacione kulture kroz proces u 5 koraka i dodali moguće razloge za neuspeh takvog poduhvata u organizaciji, kao i ključeve uspeha za njegovu uspešnu realizaciju.

U osmom delu - Organizaciona kultura i korporativno preduzetništvo - izložili smo i analizirali zajedničke elemente preduzetničke kulture na osnovu istraživanja nekoliko autora. Zatim, uporedili smo preduzetničku organizacionu kulturu u odnosu na tipičnu kulturu korporacija i prikazali razlike u osobinama menadžera, korporativnih preduzetnika i samostalnih preduzetnika. U trećem delu smo naglasili izuzetan značaj podrške i posvećenosti liderstva za uspeh novih korporativnih poduhvata, osobine i veštine preduzetničkih lidera i aktivnosti koje bi oni trebalo da preuzmu za podsticanje preduzetničkog ponašanja u organizaciji. Takođe, predstavili smo organizacionu kulturu kompanije Google, kao primer kulture sa izrazitom preduzetničkom orijentacijom.

U devetom delu - Izgradnja preduzetničkih struktura - definisali smo organizacioni dizajn kao element koji na najbolji način predstavlja organizacionu kulturu i naveli aktivnosti koje savremene organizacije preduzimaju kako bi razvile preduzetnički duh. U ovom poglavlju pojedinačno smo razmotrili i objasnili odlike, prednosti i nedostatke hijerarhijske, matrične, organske, mrežne strukture i strategijskih alijansi za korporativno-preduzetničke poduhvate.

U desetom delu - Spremnost organizacione kulture za razvoj korporativnog preduzetništva u Srbiji - naveli smo ciljeve istraživanja koje smo sprovedi putem internet ankete kako bismo utvrdili nivo spremnosti kulture organizacija u javnom i privatnom sektoru u Srbiji za razvoj aktivnosti korporativnog preduzetništva. Opisali smo strukturu uzorka sačinjenog od 73 ispitanika iz 40 različitih organizacija, analizirali rezultate istraživanja i priložili tekst upitnika koji je podeljen ispitanicima.

U jedanaestom delu – Zaključak – izneli smo zaključna razmatranja u skladu sa postavljenim hipotezama na osnovu analize literature, studija slučaja iz prakse uspešnih kompanija i samostalnog istraživanja čije smo rezultate naveli u desetom delu. U zaključku smo još jednom istakli korporativno-preduzetničku kulturu kao osnov strategije savremenih organizacija različitih tipova i delatnosti.

U dvanaestom delu – Literatura – naveli smo listu literature i internet izvore koje smo koristili prilikom izrade master rada.

II Specifičnost korporativnog preduzetništva

Osnova za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti savremenih organizacija u globalnoj privredi, jeste stvaranje povoljne klime u okviru same organizacije koja ohrabruje i podstiče preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost. Osim toga, razvoj i zadržavanje talenata u okviru organizacije je glavni prioritet top menadžera širom sveta.⁶ Prema savremenim shvatanjima preduzetnik više ne mora da bude pojedinac, koji je vlasnik kompanije, već cele organizacije moraju da se ponašaju preduzetnički kako bi stekle prednost nad konkurentima.⁷ Tabela 1. ilustruje razlike između tradicionalnog preduzetništva i korporativnog preduzetništva na osnovu kojih možemo izvesti nekoliko važnih zaključaka o karakteristikama oba modela.

Tabela 1. Razlike između korporativnog i tradicionalnog modela preduzetništva

Tradicionalno preduzetništvo	Korporativno preduzetništvo
Preduzetnik preuzima rizik	Kompanija preuzima rizik
Preduzetnik je vlasnik inovativne ideje	Kompanija je vlasnik novog koncepta
Preduzetnik je vlasnik	Korporativni preduzetnik ne mora imati akcije u kompaniji, ali može posedovati manji procenat vlasništva
Moguće nagrade za preduzetnika su teoretski neograničene	Postavljena su jasna ograničenja na finansijsku dobit koju korporativni preduzetnik može da ostvari
Jedan pogrešan korak može značiti potpuni neuspeh	Postoji više prostora za moguće greške, kompanija može podneti grešku
Nezavisnost preduzetnika, iako uspešni preduzetnik obično ima podršku jakog tima	Međuzavisnost pokretača ideje sa ostalim članovima tima, postoji mogućnost da korporativni preduzetnik mora da deli zasluge za ideju sa većim brojem ljudi
Fleksibilnost u promeni pravca i eksperimentisanju	Pravila, procedure i birokratija ograničavaju sposobnost korporativnog preduzetnika da manevriše
Brzina donošenja odluka	Duži ciklusi odobravanja
Malo sigurnosti	Sigurnost posla i paketi beneficija
Uska mreža kontakata sa kojima se može razgovarati o poduhvatu	Široka mreža kontakata pomoću kojih se dalje može unapređivati ideja
Ograničen obim poduhvata koji se može pokrenuti	Mogućnost za relativno brzo pokretanje značajnih poduhvata šireg obima
Značajna ograničenost resursa	Pristup finansiranju, istraživanju i razvoju, proizvodnim kapacitetima, organizovanom prodajnom osoblju; izgrađen brend, razvijeni distributivni kanali, postojeće baze podataka i izvori za istraživanje tržišta; ustanovljena baza kupaca

Izvor: Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub; 3rd Edition, Mason, 2010., str 38.

Prva važna razlika odnosi se na preuzimanje rizika – za razliku od malog biznisa kod kojeg vlasnik snosi sav rizik novog poduhvata, velika kompanija preuzima rizik novog poduhvata, a ne menadžer i članovi tima koji su zaduženi za njega.

Prednost malog biznisa u odnosu na veliku kompaniju u sprovođenju novih poduhvata sastoji se u brzini donošenja odluka, jer ne postoje stroga pravila, procedure i administracija kroz koju predmet mora proći.

⁶ *Delivering results, Growth and Value in Volatile World*, 15th Annual Global CEO Survey, PwC, 2012., str. 7.

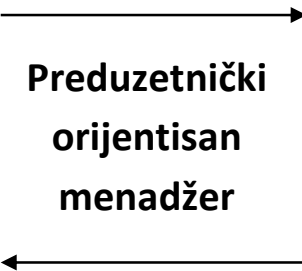
⁷ Berić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća*, Tehnički fakultet, Čačak, 2007., str. 2.

Dodatne prednosti nalaze se u fleksibilnosti i mogućnostima za slobodnije eksperimentisanje. Zatim, vlasništvo nad projektom/idejom je u rukama vlasnika malog biznisa, dok velika kompanija polaže sva prava na preduzetnički poduhvat. Takođe, nagrade koje samostalni preduzetnik može ostvariti od novog projekta su skoro neograničene, dok menadžeri novih korporativnih projekata imaju jasno ograničenu zaradu.

Sa druge strane, sigurnost posla je mnogo veća za menadžera projekta korporativnog preduzetništva. Osim toga, velike kompanije imaju znatno razvijeniju mrežu kontakata, koja može pomoći u razvoju ideje. Na kraju, velika kompanija može sebi dozvoliti da pokrene projekte mnogo većeg obima i na raspolaganju su joj svi potrebni resursi, koji obično nedostaju samostalnom preduzetniku. To se uglavnom odnosi na pristup finansiranju, ali u velikom broju slučajeva i na raspoloživost ljudskih resursa, znanja i izgrađenu bazu kupaca za proizvod ili uslugu. Velike kompanije su u prednosti i zato što mogu preciznije da analiziraju rizik, jer su im dostupni napredni alati za te svrhe, kao i pouke iz prethodnih poduhvata na osnovu čega mogu da izbegnu pogrešne poslovne poteze.

Zaposleni koji učestvuju u procesu korporativnog preduzetništva u okviru kompanije moraju da poseduju set specifičnih individualnih sposobnosti kako bi uspešno integrisali postojeće i novo znanje i prepoznali, ocenili i prihvatili preduzetničke prilike.⁸ Tabela 2. pokazuje kako uloga menadžera u korporativnom preduzetništvu zapravo predstavlja integraciju uloge samostalnog preduzetnika i tradicionalnog menadžera u korporacijama.

Tabela 2. Uloga preduzetnički orijentisanog menadžera

Preduzetnik		Menadžer	
✓ Otkriva	 Preduzetnički orijentisan menadžer	✓ Predviđa	
✓ Ima viziju		✓ Planira	
✓ Inovativan		✓ Organizuje	
✓ Kreativan		✓ Koordinira	
✓ Preuzima proračunati rizik		✓ Komunicira	
✓ Traži nove prilike		✓ Posreduje	
✓ Upravlja		✓ Motiviše	
✓ Samouveren		✓ Vodi	
✓ Ima unutrašnju motivaciju		✓ Kontroliše	

Izvor: Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, lokacija 287.

Kao što možemo videti u tabeli 2. menadžer zadužen za projekte korporativnog preduzetništva trebalo da bude vizionar, inovativan i kreativan čovek koji je spreman da preuzme rizik, ali da sa druge strane bude sposoban da planira, organizuje, koordinira, vodi i kontroliše projekat, kao i da komunicira sa svim zainteresovanim stranama i da upravlja timom.

⁸ Heyton J., Kelley D., A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 2006., str. 414.

III Pristupi korporativnom preduzetništvu

Kod organizacija koje neguju korporativno preduzetništvo kao način za stvaranje novih izvora konkurentskih prednosti ili obnavljanje korporativnih vrednosti razlikujemo dva pristupa – fokusirani i razučeni⁹ – u zavisnosti od toga da li su aktivnosti korporativnog preduzetništva odvojene od redovnih aktivnosti organizacije ili su integrisane u organizacionu kulturu. U sledeća dva poglavlja navodimo karakteristike navedenih pristupa, kao i primere uspešnih kompanija i aktivnosti koje su ih dovele do pozicija lidera na tržištu.

3.1. Fokusirani pristup

Kod fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu kompanije potpuno odvajaju redovno operativno poslovanje od novih poduhvata. Timovi korporativnih preduzetnika rade odvojeno od ostalih kolega na projektima koji su potpuno nezavisni od onoga što kompanija trenutno radi.

Pozitivan aspekt fokusiranog pristupa je to što daje slobodu korporativnim preduzetnicima da budu kreativni i da se ne ograničavaju administrativnim procedurama u fazi razmatranja novih ideja. Sa druge strane, negativan aspekt ovakvog pristupa je sadržan u činjenici da su timovi korporativnih preduzetnika odvojeni od ostatka kompanije, pa samim tim postoji rizik da napredne ideje ne dobiju adekvatnu podršku menadžmenta, kao ni resurse potrebne za sprovođenje projekta.¹⁰

Postoje dva osnovna oblika fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu u koje spadaju grupe za nove poduhvate i poslovni inkubatori.¹¹

Grupe za nove poduhvate su delimično samostalne jedinice kompanije koje imaju neformalnu organizacionu strukturu, a osnovane su sa ciljem da pronađu i procene nove poslovne poduhvate. Ovakve grupe može činiti tim eksperata koji se sastaje *ad hoc* u vidu radne grupe, međutim, grupa za nove poduhvate može postojati i kao zasebno odeljenje koje ima sopstveni budžet i stalne članove tima. Ono što razlikuje grupe za nove poduhvate od tradicionalnih odeljenja za istraživanje i razvoj su njihova ovlašćenja koja su obično znatno šira i podrazumevaju mandat za preuzimanje rizika. Osim toga, grupe za nove poduhvate imaju zadatak da prikupe resurse potrebne za sprovođenje novih poduhvata, ali i ulogu koordinacije i povezivanja sa mogućim poslovnim partnerima i investitorima.

Navedeno možemo ilustrovati primerom kompanije Lucent Technologies koja je stvorila grupu za nove poduhvate 1997. godine kako bi komercijalizovala one inovacije svog odeljenja za istraživanje i razvoj pod nazivom Bell Lab koje se nisu uklapale u trenutno poslovanje Lucent-a.¹² Model je predstavljao kombinaciju finansiranja poduhvata od strane same matične kompanije i finansiranja iz privatnih fondova. Sa takvim modelom Lucent je mogao da iskoristi prednosti tradicije, iskustva, pristupa znanju i finansiranju. Velika promena u odnosu na prethodnu organizaciju bila je promena organizacione kulture, koja je sada podrazumevala mnogo više preduzetničkog duha, brže donošenje odluka i individualno preuzimanje rizika.

⁹ Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005., str. 3.

¹⁰ Sathe V., *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, 2003., str. 30.

¹¹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 446.

¹² <http://www.nvpllc.com/WhoWeAre/History>, preuzeto 21.04.2012.

Grupa za nove poduhvate imala je finansijski uspeh sa 35 novih poduhvata, ali zbog teške situacije u sektoru telekomunikacija Lucent je morao da se usmeri samo na ključne oblasti poslovanja, tako da je grupa za nove poduhvate postala samostalna. Drugi razlog za takvu odluku nalazio je to što je Grupa postala prevelika, tako da je postalo teško predvideti buduće potrebe za finansiranjem. Lucent je 2002. godine prodao 80% malih novih kompanija u okviru Grupe za nove poduhvate Collier Capital grupi.

Nakon toga, Lucent i Collier Capital su formirali partnerstvo pod nazivom New Venture Partners, koja je sada mogla da realizuje ideje van Bell Laba, a Lucent je mogao da se usmeri na svoju glavnu liniju poslovanja, a da u isto vreme sačuva mogućnost pronalaženja alternativnih puteva za svoje proizvode. Portfolio New Venture Partners danas obuhvata desetine uspešnih kompanija koje se bave različitim oblastima informacionih tehnologija koje imaju primenu kako u javnom, tako i u privatnom sektoru. Krajem 2006. godine Lucent se spojio sa Alcatelom, čime je nastala kompanija Alcatel-Lucent, koja dizajnira i prodaje sisteme, usluge i softvere za komunikacione mreže.

Poslovni inkubatori predstavljaju još jedan model fokusiranog pristupa, a stvoreni su sa idejom da podrže nove poslovne poduhvate obezbeđenjem fizičkog prostora, materijalnih resursa, pristupa znanju i mentorstvu, kao i uslugama za podršku poslovanja (npr. odnosi sa javnošću, knjigovodstvo, upravljanje ljudskim resursima) i mreže kontakata. Svi navedeni tipovi podrške su od izuzetnog značaja za razvoj novih poduhvata, dok je možda najvažnije iskustvo i pristup znanju koje matična kompanija može lako da obezbedi.

Svrha poslovnih inkubatora je da pruže podršku inovativnim timovima, kako bi oni mogli da se usmere isključivo na razvoj poslovanja, sve dok ne dostignu određen stepen samostalnosti. Nakon toga, nove linije poslovanja stvorene u okviru poslovnog inkubatora se integrišu u glavnu kompaniju ili nastavljaju poslovanje kao ćerke-firme.

Važno je naglasiti da, iako poslovni inkubatori predstavljaju okruženje koje podržava razvoj novih poslova, rizik novih poduhvata ne može biti u potpunosti eliminisan. To dokazuje primer nekoliko velikih kompanija - British Airways, Compaq Computers, Marconi i Vodafone Group, koje su uložile značajna sredstva u projekte poslovnih inkubatora, a koji su na kraju bili obustavljeni.¹³

Poslovne inkubatore mogu osnivati velike kompanije sa željom da prošire poslovanje na nove, još neistražene oblasti, ali i čitave države sa ciljem upošljavanja talenata i podsticanja lokalne ekonomije.¹⁴

¹³ Stein T., Corporate venture investors are bailing out, Red Herring, 2002., str. 2.

¹⁴ Prvi poslovni inkubatori u Evropi uspostavljeni su 1980-ih godina u Engleskoj i Nemačkoj. Danas postoji preko 900 poslovnih i tehnoloških inkubatora u Evropskoj Uniji, a posebno je razvijena Nemačka sa preko 300 poslovnih inkubatora i Poljska sa 56 inkubatora <http://www.bitf.rs/cms/item/about/sr/worldwide.html>., preuzeto 20.04.2012.

3.2. Razuđeni pristup

Za razliku od fokusiranog pristupa, razuđeni pristup korporativnom preduzetništvu podrazumeva potpunu integraciju preduzetničke orijentacije u kompaniji.¹⁵ U ovakvim kompanijama preduzetnička orijentacija je deo organizacione kulture i stoji visoko na listi vrednosti koje kompanija poštuje.

Glavna prednost kompanija koje imaju razuđeni pristup je njihova fleksibilnost i spremnost da se odmah prihvate nove ideje i prilike. U praksi, to znači da je svako od zaposlenih dobrodošao da iznese nove projektne ideje, kao i planove za njihovo sprovođenje. Sa druge strane, stimulans za pokretanje novog projekta može dolaziti i eksterno – od potrošača, strateških partnera ili drugih članova interesnih grupa, ali će i tada kompanija dobro prihvatiti nove predloge. Takva fleksibilnost u vođenju poslovanja omogućava kompaniji da stekne prednost nad konkurencijom. Ipak, postoji i negativna strana razuđenog pristupa, a to je rizik da su promene češće od potreba, da se previše novca troši na aktivnosti posvećene istraživanju, razvoju i inovacijama bez realnog pokrića.

Razuđeni pristup zahteva svestan napor da se stvori i održi odgovarajuća organizaciona kultura. Posvećenost top menadžmenta je jedna od najvažnijih doprinosa preduzetničkoj kulturi organizacije. U nekim kompanijama, sve više se razvijaju mentorski programi u okviru kojih inovatori mogu da dobiju pristup znanju i iskustvu njihovih mentora, obično top menadžera. Mentori imaju značajnu mrežu kontakata, što može biti od ključnog značaja za stvaranje veze između znanja i resursa.

Kod razuđenog pristupa korporativnom preduzetništvu razlikujemo dva tipa: preduzetničke aktivnosti koje su u potpunosti posvećene korporativnim preduzetničkim aktivnostima i upotrebu šampiona u stvaranju novih proizvoda.¹⁶

Preduzetnička kultura u okviru kompanije je onoliko snažna kolika je otvorenost prema novim idejama. Veoma su važne još dve karakteristike savremenih organizacija koje neguju preduzetničku kulturu, a to su tolerancija rizika i odnos prema neuspehu. Kod organizacija sa razuđenim pristupom top menadžment istinski podržava programe korporativnog preduzetništva. U takvoj kulturi veliki broj dobrih ideja dolazi sa samog hijerarhijskog dna organizacije, što bi bilo potupno nemoguće u organizacijama konzervativnog tipa, koje ne podržavaju u inovacije u velikoj meri. Među kompanije koje imaju izuzetno izraženu preduzetničku kulturu spadaju Amazon, Google, Virgin Group, 3M, Intel i Cisco.

U intervjuu za list Monitor, izvršni direktor Amazona Jeff Bezos je naveo da je preduzetnička kultura ključna za uspeh pionira u elektronskoj trgovini kao što je Amazon,¹⁷ koja se zasniva na poslovanju van uobičajenih okvira. Kao primer Bezos navodi Amazonov doprinos novom načinu čitanja knjiga, pre nego puko zadovoljavanje inkrementalnim povećanjem prodaje. Naime, 2010. godine Amazon je odlučio da preuzme rizik i da svojim kupcima ponudi potpuno nov način za čitanje knjiga kroz proizvod Kindle.

Kindle je elektronski čitač koji može da uskladišti preko 1500 knjiga. Prednosti ovakvog proizvoda su na prvom mestu *e-ink* tehnologija koja sprečava refleksiju svetlosti omogućavajući da se oči čitaoca ne zamaraju i da on ima utisak da čita na pravom papiru.

¹⁵ Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005., str. 17.

¹⁶ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 449.

¹⁷ Fazio F., Finlayson J., Pearse N., *Growth at Work: The Benefits of Building Entrepreneurial Environments*, *Monitor*, mart 2011., str. 6.

Zatim, isporuka je brza i jednostavna – putem servisa Amazon Whispernet, kupljena knjiga se istog trenutka isporučuje na uređaj, čime se izbegavaju troškovi poštanskih i kurirskih usluga, ali i rizik da knjiga ne dođe na odredište na vreme. Već na kraju 2010. godine prodato je 8 miliona Kindle uređaja, čime je ovaj elektronski čitač postao najprodavaniji Amazonov proizvod, ali i najprodavaniji elektronski čitač na tržištu. Statistika prodaje knjiga u Kindle formatu u odnosu na tradicionalan format je izgledala ovako: na svakih 100 knjiga u mekom povezu prodato je 115 knjiga u Kindle formatu, dok je na svaku knjigu u tvrdom povezu prodato 3 knjige u Kindle formatu. Američki Amazon danas raspolaže sa preko milion naslova knjiga u novom formatu i taj broj se iz dana u dan povećava.

Bezos je naveo da preduzetnički način razmišljanja preovladava u njegovoj kompaniji i da je želja top menadžmenta *“postojanje preduzetnika na svim nivoima u Amazonu, koji bi trebalo da teže pronalaženju novih načina za bolje obavljanje posla nego ranije i da to čine što češće moguće.”*

Kao rezultat izražene preduzetničke kulture Amazon je nadmašio konkurente u internet prodaji, a ukupan prihod u 2010. godini je povećan 40 procenata u odnosu na 2009. i iznosio je 34 milijarde dolara, dok je vrednost akcija porasla 5 puta u odnosu na 2005. godinu.

Šampioni u kreiranju novih proizvoda su oni zaposleni koji predlažu nove projektne ideje, u vidu stvaranja novog proizvoda ili usluge, ali i pronalaze izvore finansiranja, istražuju tržište i zatim tako celovitu ideju predstavljaju svom menadžmentu. U velikom broju slučajeva inovativne ideje dolaze od nemenadžerskog osoblja u organizaciji i zbog toga je veoma važan podsticaj same organizacione kulture za ovakve poduhvate, jer bi u njenom nedostatku mnoge vredne ideje bile izgubljene.

Preduslovi za pokretanje novih projekata, bilo da se radi o novom proizvodu ili usluzi, su definisanje projekta i davanje podsticaja. Definisanje projekta podrazumeva i studiju izvodljivosti koja treba da prikaže opravdanost poduhvata u smislu šansi na tržištu. Pored toga, novi projekat mora biti u skladu sa stratejskim ciljevima same organizacije. Sledeći korak je davanje podsticaja – odnosno odobrenje projekta od strane top menadžmenta.

Odličan primer kako novi pravac može da donese dodatan uspeh već afirmisanoj kompaniji je Apple iPod. Apple je kompjuterska kompanija koja je ušla na tržište lične zabave. Najveći iskorak je kada šampion u stvaranju novih proizvoda stvara novu kompaniju oko proizvoda koji je potpuno nov u svetu. Kada ta vizija obuhvati tehnologiju i dizajn iz dve ili više industrija postoji šansa da se stvori zaista jedinstven proizvod koji remeti prilike na tržištu. Takvi proizvodi utiču na promenu tržišta i mogu da stvore tržišnog lidera od proizvođača.¹⁸

Međutim, Apple iPod nije bio potpuno nov proizvod koji nije pre viđen na tržištu. Kada se iPod pojavio na tržištu je već neko vreme postojao segment Mp3 plejera. Dizajneri iPoda su kombinovali poboljšanja u nekoliko ključnih industrija kako bi dostigli izvanredan uspeh. Apple je unapredio osnovni proizvod tako što je dizajnirao ekran osetljiv na dodir u obliku točka, što je predstavljalo značajno poboljšanje u odnosu na postojeći ekran konkurenata kao što je Rio.

Ali, Apple je otišao korak dalje integracijom proizvoda sa iTunesom - softverom koji je povezivao Appleovu glavnu kompetenciju - proizvodnju kompjutera sa isporučivanjem sadržaja i aplikacija putem interneta.

¹⁸ http://wraltechwire.com/business/tech_wire/venture/story/1997604, Roland M., Design Speak 101, Defining a Product Champion, preuzeto 19.04.2012.

Ovaj softver je takođe omogućavao jednostavno i lako ažuriranje sadržaja na iPodu. Prethodni Mp3 plejeri su zahtevali veštine ažuriranja koje su prevazilazile one koje poseduju prosečni korisnici. Apple je promenio očekivanja korisnika učinivši kupovinu muzičkih sadržaja, a zatim i njihovo ažuriranje na iPodu veoma jednostavnim.

Apple je takođe promenio industriju stvorivši korisnike koji su očekivali jednostavan proces ažuriranja uz pomoć iTunesa. Dok sam iPod nije bio nov proizvod kakav još nije viđen na tržištu, iTunes jeste bio, a njihova integracija je postigla neverovatan uspeh i učinila kompaniju Apple tržišnim liderom.

Šampioni u stvaranju novih proizvoda kompanije Apple su imali viziju da stvore integrisan proizvod koji je kombinovao poboljšanja iz nekoliko industrija: elektronike, kompresije zvuka, internet tehnologije, usluge i softvera. Zapanjujuća činjenica je da su se postojeći proizvođači na tržištu Mp3 plejera koncentrisali na sam plejer i softver. U to vreme internet se koristio uglavnom kao medij za prenos podataka, ali ne kao integrisan deo korisničkog iskustva. Šampioni u stvaranju novih proizvoda u kompaniji Apple su videli šansu u integraciji poboljšanja iz nekoliko industrija kako bi stvorili proizvod koji je za kratko vreme postao dominantan na tržištu.

Važno je naglasiti da šampioni u stvaranju novih proizvoda ne moraju da poseduju iskustvo iz više industrija. Ključna je vizija koja integriše tehnologiju i praksu koja dolazi iz tih industrija prilikom spajanja u jedinstven proizvod. Fokusiranost i jasna vizija o pružanju izuzetne vrednosti potrošačima mogu da naprave ključnu razliku u odnosu na konkurente, čak iako konkurenti poseduju napredniju tehnologiju.

IV Elementi korporativnog preduzetništva

Kao i osnivači u tradicionalnom modelu preduzetništva i organizacije koje neguju korporativno preduzetništvo u celini moraju posedovati određen skup osobina koji podržava takvo ponašanje. Preduzetnička orijentacija u okviru savremenih organizacija znači stalnu usmerenost ka budućnosti, integraciju modela preduzetništva u procese i procedure uz veliki stepen fleksibilnosti i stvaranje i održavanje organizacione kulture koja podržava inovativnost.

Korporativno preduzetništvo u organizaciji ima pet osnovnih elemenata koji čine identitet organizacije, to su: autonomija, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost i preuzimanje rizika.¹⁹

Za uspeh na tržištu dovoljno je da organizacija podržava nekoliko pomenutih osnovnih elemenata. Na primer, umesto konkurentske agresivnosti kompanija može primenjivati strategiju plavog okeana, koja podrazumeva pronalaženje tržišta za novi proizvod ili uslugu van okvira postojeće tražnje, čime se konkurencija učini potpuno irelevantnom.

Neki od primera za ovakav pristup korporativnom preduzetništvu su cirkus Cirque de Soleil i australijansko vino Yellow Tale. Cirque de Soleil je napravio promenu u doživljaju cirkuske predstave, potpuno eliminišući tačke sa životinjama iz programa, kao i zvezde cirkusa čiji su troškovi finansiranja bili visoki i uvodeći elemente pozorišne predstave čime je stvorena nova tržišna niša – sinergija klasične pozorišne predstave i cirkuske predstave. Ideja ove kompanije bila je da publici pruži potpuno nov doživljaj cirkusa, kakav nisu pre imali priliku da vide. Sa druge strane, australijanski proizvođač vina Yellow Tale poslužio se inovativnim strategijama brendiranja, koje su obuhvatile neobičnu etiketu za industriju vina i drugačije predstavljanje proizvoda.

¹⁹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 454.

Yellow Tale je prilagodio i ukus vina tako da on bude dopadljiv i potrošačima koji vino smatraju suviše luksuznim proizvodom, što je dovelo do uspešnog prodora brenda na severnoameričko tržište i pridobijanja dela potrošača koji su dominantno kupovali pivo i koktel pića.

Tabela 3. Crveni okean nasuprot plavom okeanu

Strategija crvenog okeana	Strategija plavog okeana
Konkuriše na postojećem tržišnom prostoru	Stvara novi tržišni prostor
Pobeđuje konkurenciju	Konkurenciju čini nevažnom
Eksplatiše postojeću tražnju	Stvara i osvaja novu tražnju
Pravi kompromise oko vrednosti i troškova	Nema kompromisa oko vrednosti i troškova
Povezuje ceo sistem aktivnosti kompanije sa njenim stratejskim izborom diferencijacija ili niski troškovi	Povezuje ceo sistem aktivnosti kompanije u težnji ka diferencijaciji i niskim troškovima

Izvor: Čen Kim, V., Mobornj. R, *Strategija plavog okeana*, Asee, Novi Sad 2007., str. 25.

Tabela 3. objašnjava razlike između stratejskih koncepata crvenog i plavog okeana. Dok se kompanije koje primenjuju strategiju crvenog okeana nadmeću za učešće na već postojećem tržištu, kompanije koje koriste strategiju plavog okeana teže inovaciji vrednosti i stvaranju nove tražnje za svoje proizvode i usluge van zadatog tržišnog prostora. Dodatno, suština strategije crvenog okeana je da pobedi konkurenciju, dok je u središtu strategije plavog okeana ideja da se konkurencija učini nevažnom. Osim toga, još jedna važna razlika između ova dva pristupa je u pogledu na vrednosti i troškove – dok kompanije koje slede strategiju crvenog okeana prave ravnotežu između vrednosti koje pružaju potrošačima i troškova usled jake konkurencije, kompanije koje slede strategiju plavog okeana se diferenciraju u odnosu na konkurenciju i nude svojim potrošačima izuzetnu vrednost.

4.1. Autonomija

Autonomija kao element korporativnog preduzetništva podrazumeva nezavisno delovanje prilikom sprovođenja novih poduhvata. Bilo da kompanija ima fokusiran ili razuđen pristup korporativnom preduzetništvu timovi koji rade na identifikovanju i sprovođenju novih poduhvata imaju određen stepen slobode delovanja, potrebno vreme za unapređenje ideje na raspolaganju, ali i veća ovlašćenja za dalje sprovođenje odabranih ideja.

Kako bi ustanovile autonomiju, savremene organizacije koriste dve tehnike: rad na tajnim projektima i promenu organizacionih struktura u one koje podržavaju nezavisnost.²⁰

Tajni projekti služe za podsticanje preduzetničkog načina razmišljanja i oni su potpuno nezavisni od operativnog poslovanja organizacije. Zaposleni koji rade na tajnim projektima imaju slobodu da izraze kreativnost i obavljaju posao uz minimum administrativnih procedura. Aktivnosti tajnih projekata podrazumevaju i brejnstorming odnosno izlaganje novih ideja bez određenog reda, koje se kasnije nadograđuju. Jedan od najpoznatijih proizvoda koji je nastao tehnikom brejnstorminga je samolepivi Post-It blok kompanije 3M, koji je osmislio tada mladi menadžer Art Fray.²¹ Ovaj jednostavan proizvod doneo je kompaniji 3M rast profita u vreme kada se ona suočavala sa opadanjem prodaje. Danas veliki broj kompanija koristi tajne projekte za pronalaženje novih prilika.

²⁰ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 455.

²¹ Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 159.

Promena organizacione strukture u onu koja podržava nezavisnost je nekad neophodna kako bi kompanija mogla da unapredi svoju konkurentsku poziciju. Ovakav korak preuzela je jedna od vodećih revizorskih i konsultantskih kuća u svetu Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) uvidevši gubitak poslova od konkurenata koji su pružali konsultantske usluge posredstvom interneta. DTT je osnovao Roundarch.com²² kompaniju koja se bavila e-strategijama sa tehnološkom platformom, sistemima i integracijom procesa sa kreativnim elementima i elementima reklama i interaktivnog marketinga.

Međutim, kod pružanja autonomije radnim grupama za nove poduhvate postoji rizik da se novi projekti otmu kontroli i da početni entuzijazam padne u senku novonastalih problema, kao što su neumereno povećanje troškova za aktivnosti korporativnog preduzetništva i komplikovanje procesa i procedura. Još jedna negativna strana autonomije je mogući nedostatak koordinacije i upravljanja zato što se kod fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu radne grupe za nove projekte formiraju često neplanirano, na *ad hoc* osnovi, pa samim tim nema jasno određenih uloga u timu.

Kako bi se izbegao neuspeh novih poduhvata u okviru organizacija potrebno je držati procese pod stalnom kontrolom, uz jasno identifikovanje isplativosti i rezultata. Takođe, organizacije moraju biti spremne i da prihvate neuspeh kao sastavni deo poslovanja, iz kojeg mogu da izvuku vredne pouke za buduće poduhvate.

4.2. Inovativnost

Korporativno preduzetništvo se javlja u onim organizacijama koje ohrabruju inovacije i kreativnost svojih zaposlenih. Zahvaljujući inovativnosti pojedinaca i timova zaduženih za projekte korporativnog preduzetništva dolazi do razvoja novih proizvoda, procesa i usluga koji ranije nisu postojali na tržištu i koji mogu u znatnoj meri da unaprede poslovanje ili stil života kod potrošača i klijenata.

*Inovacije su specifičan instrument preduzetništva, koji koristi resurse sa novim kapacitetom da stvori bogatstvo.*²³ Međutim, inovacije ne moraju uvek biti radikalne, one se mogu odnositi na nov način pružanja usluge ili distribucije proizvoda u već ustanovljenim segmentima tržišta, odnosno na inovaciju poslovnog modela. U poslovnom svetu današnjice zapravo najveći broj inovacija se odnosi na inovaciju poslovnog modela, odnosno unošenje malih promena u poslovanje koje prave veliku razliku u rezultatima.

Bilo da se radi o radikalnoj inovaciji ili inkrementalnoj inovaciji određenog segmenta već postojećeg proizvoda ili usluge dolazi do promena koje podrazumevaju izmenu pravila, procedura, i procesa u okviru organizacije koji se tiču interne komunikacije i razmene informacija sa spoljnim okruženjem.

Glavni izazov za organizacije je kako da ohrabre i upravljaju inovacijama, jer inovacije znače mnogo više od osmišljavanja novih ideja. Iako je ideja veoma važna, inovacije podrazumevaju dinamičan process koji uključuje i realizaciju inovacije. Bez pouzdanih poslovnih procesa u okviru organizacije mnoge inovacije bez kojih danas teško možemo da zamislimo svakodnevni život kao što su televizor, mobilni telefon i lični računari bi ostale samo na nivou ideje.

²² Reynolds J., *Logistics and Fulfillment for e-Business*, Elsevier, 2001., str. 179.

²³ http://images.businessweek.com/ss/07/10/1029_goossen/source/2.htm, preuzeto 25.04.2012.

Važni preduslovi za stvaranje okruženja koje podržava inovativnost obuhvataju:²⁴

- materijalne resurse na raspolaganju za istraživanje i razvoj
- otvorenu komunikaciju na svim nivoima, čak i između zaposlenih sa različitim mišljenjem
- postojanje radnih grupa i timova u okviru organizacije koji imaju otvoren i konstruktivan pristup rešavanju problema čime se razvija individualna kreativnost
- decentralizovanu strukturu koja pruža otvoren pristup modelima inovacija
- mali obrt radne snage
- kadrovske politike koje nagrađuju i motivišu inovativnost i kreativnost
- razvoj efektivnih mehanizama za borbu sa neizvesnošću koja dolazi iz okruženja i sposobnost prilagođavanja promenama

Najuspešnije kompanije spajaju znanje stečeno prilikom prethodnih iskustava sa strategijama i budućim inovacijama što vodi do stvaranja novih sposobnosti koje mogu da unaprede rezultate i poboljšaju profitabilnost, razvoj i rast. Neke od najpoznatijih kompanija koje podržavaju inovativnost su već pomenute Apple, 3M, Google, Dell, Virgin Group itd.

Iako inovativnost može biti značajan izvor napretka za organizaciju, postoje i rizici od ulaganja u inovacije. Troškovi istraživanja i razvoja radi identifikovanja novih proizvoda i usluga mogu biti vrlo visoki, a ukoliko organizacija ne ostvaruje dobit od tih aktivnosti dolazi do traćenja resursa. Takođe, postoji i rizik da konkurencija rade na komercijalizaciji iste ideje i da čak imaju bolju strategiju plasmana na tržište. U ovakvim situacijama visoki troškovi za istraživanje i razvoj neće biti opravdani. Osim toga, u vremenu ekonomske krize, kompanije prvo smanjuju troškove za istraživanje i razvoj i usmeravaju se na glavne linije poslovanja.

Stoga, inovativnost predstavlja visoko rizičnu aktivnost. Ipak, imajući u vidu da je visok rizik u pozitivnoj korelaciji sa dobiti od inovacije kompanije u različitim industrijskim granama - pre svega u oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija odlučuju da preuzmu rizik, znajući da uspešne inovacije mogu doneti konkurentsku prednost kompaniji uz izuzetan rast.

4.3. Proaktivnost

Proaktivnost je jedna od ključnih elementata preduzetničke orijentacije u okviru savremenih organizacija i ona se odnosi na aktivnosti usmerene na pronalaženje novih prilika. One organizacije koje deluju proaktivno gledaju ka budućnosti i trude se da uvek idu korak ispred svojih konkurenata pažljivo prateći tržišne trendove, promene u potrebama potrošača, kao i promene u okruženju.

U svojoj knjizi *Veština pobeđivanja* Jack Welch navodi poznatu inicijativu kompanije General Electric koja je pokrenuta još davne 1981. godine, a koja glasi: *“Biti broj 1 ili broj 2 na svakom tržištu, i popravljajte, prodajte ili zatvarajte da biste tamo stigli.”*²⁵ Ovakva inicijativa kompanije odražavala je proaktivnost, jer je ostvarenje pozicije 1 ili 2 na tržištu značilo okretanje prema budućnosti, ali i preuzimanje nepopularnih mera, kao što je zatvaranje nekonkurentnih delova kompanija koje su živele od stare slave.

²⁴ Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, lokacija 595.

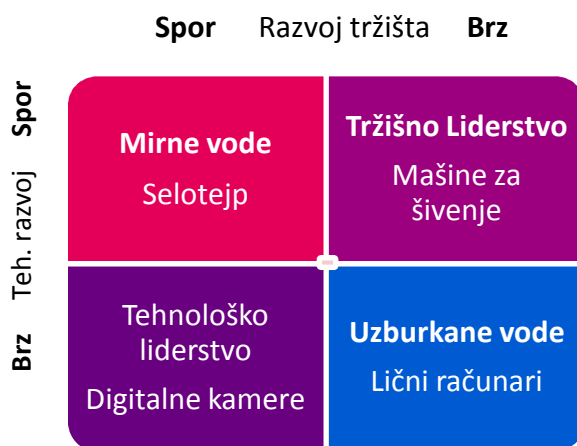
²⁵ Velč Dž., *Veština pobeđivanja*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 163.

Međutim, proaktivne organizacije se ne ograničavaju samo na praćenje trendova, već se trude da na najbrži i najefikasniji mogući način pronađu rešenje za identifikovani problem koje mogu da ponude pre svojih konkurenata. Na taj način proaktivne organizacije se diferenciraju kao tržišni lideri i postavljaju standard koji konkurenti slede. Proaktivne organizacije zapravo aktivno učestvuju u kreiranju tražnje za svojim proizvodima i oblikovanju konkurencije.

Prednosti pionira na tržištu su višestruke. Oni imaju mogućnost da ostvare visok profit zbog činjenice da konkurenti još uvek ne postoje. Zatim, ovakve proaktivne kompanije imaju vremensku prednost u izgradnji brenda, jer izgrađuju identitet tržišnog lidera, što im uvek daje prednost kod potrošača prilikom izbora proizvoda ili usluge. Sa druge strane, pioniri na tržištu ne moraju nužno doživeti uspeh sa novim proizvodom ili uslugom. Iako postoje svetli primeri prednosti prvih proizvođača na tržištu, kao što su Gilletteovi bezbedni brijači i Sonijevi stereo uređaji, postoje i primeri neuspeha tržišnih pionira, kao što su Xeroxove faks mašine i elektronske igračke u internet trgovini.

Dva faktora snažno utiču na uspeh ili neuspeh pionira na tržištu, to su: brzina razvoja tehnologije proizvoda i brzina kojom se tržište za pomenuti proizvod širi. Ova dva uslova dolaze iz spoljnog okruženja na koje pojedinačni proizvođač nema uticaj. Matrica u nastavku ilustruje specifičnosti svake od pozicija.

Prikaz 1. Kombinovani efekti tržišnih i tehnoloških promena



Izvor: Suarez F., Lanzolla G., The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, 2005., str. 124.

Situacija u kojoj je tehnološki razvoj proizvoda spor, kao i razvoj tržišta naziva se Mirna voda. U ovakvoj situaciji pionir na tržištu ima vremena da prilagodi tržišne segmente svojim proizvodima i da zadovolji tražnju. Istaknut primer je selotejp koji je osmislila kompanija 3M 1930. godine u jeku Velike Depresije. Iako je početna namena selotejpa bila upotreba u industriji, proizvod je zaživeo kao roba široke potrošnje za domaćinstva, zato što usled krize potrošači nisu imali novca za kupovinu novih proizvoda, već su popravljali već postojeće.

Kao pionir na tržištu, kompanija 3M je imala vremena da organizuje proizvodnju i distribuciju proizvoda. Tehnološki razvoj je bio spor, što je kompaniji omogućilo da patentira proizvod i da ga stalno unapređuje bez rizika da će je konkurenti preći.

Nova verzija 3M providnog selotejpa je izašla na tržište tek 1961. U ovakvoj situaciji pionir na tržištu ima otvoren put da ostvari lidersku poziciju koja traje sve dok se spoljni faktori ne promene u korist konkurenata.²⁶

Kada je tehnološki razvoj spor, a razvoj tržišta brz položaj pionira na tržištu je znatno drugačiji. Kompanija Elias Howe je predstavila prvi komercijalni model mašine za šivenje još davne 1840. godine, ali su mašine konkurentske kompanije Singer, koja se kasnije pojavila na tržištu ostvarile veći uspeh. Model mašine za šivenje se nije radikalno promenio tokom narednih decenija, ali je tražnja za proizvodima kompanije Singer toliko porasla da se kompanija proširila i na evropsko tržište. Iako Elias Howe nije uspeo dugo da zadrži lidersku poziciju, patent koji je posedovao su mu obezbedili značajne prihode za izvesno vreme.

Kada je tehnološki razvoj brz, a razvoj tržišta spor verovatnoća da će lider na tržištu održati svoju poziciju u dužem vremenskom periodu se značajno smanjuje. Kada je tržište za proizvod slabo razvijeno, pioniri na tržištu se suočavaju sa niskom prodajom, pa čak i gubicima. Za to vreme, brz napredak tehnologije dovodi do brze pojave konkurenata, koji unapređuju proizvod sa ciljem da preuzmu kupce od pionira na tržištu.

Dobrostojeće kompanije uglavnom imaju hrabrost da prve uđu na tržište u ovakvim uslovima. Primer za to je kompanija Sony, koja je 1981. predstavila prvu digitalnu kameru. Međutim, prodaja digitalnih kamera u samom početku nije rasla, a slike koje su prve digitalne kamere proizvodile imale su samo 60,000 piksela, dok su do 2000. godine digitalne kamere imale dostizale 5 miliona piksela. I pored navedenih prepreka, Sony je zahvaljujući svojim resursima i brendu uspeo da ostane među liderima u ovom tržišnom segmentu.²⁷

Situacija u kojoj su i tehnološki razvoj i razvoj tržišta brzi naziva se Uzburkana voda. Kada je tehnološki razvoj brz, proizvodi brzo zastarevaju. Kada se i tražnja za proizvodom razvija konkurenti imaju priliku da nadmaše pionira na tržištu. Primer nalazimo u tržišnom segmentu ličnih računara. Osborn 1 je bio prvi prenosivi računar na tržištu, ali je njegova težina iznosila preko 10 kilograma i uskoro su konkurenti uspeli da naprave naprednije modele ličnih računara, koji su bili znatno lakši, a samim tim i jednostavniji za upotrebu. Kako bi pionir mogao da opstane u ovako nepovoljnim uslovima potrebno je da raspolaže značajnim materijalnim resursima koji su višestruko veći od onih kod konkurencije. Takođe, potrebno je da kompanija ima izgrađen brend – primer je Intel koji stalno ulaže u razvoj proizvoda u uslovima *Uzburkane vode*, a ipak dominira na tržištu procesora.

Iz navedenih primera možemo zaključiti da su razvijeni marketing, razrađeni kanali distribucije i jaki proizvodni kapaciteti ključni za održanje pozicije tržišnog lidera u uslovima kada je razvoj tržišta izuzetno brz. Suprotno, kada je tehnološki razvoj brz, važno je da kompanija ima napredne aktivnosti istraživanja i razvoja i dovoljna sredstva za finansiranje razvoja novih proizvoda.

4.4. Konkurentska agresivnost

Konkurentska agresivnost se odnosi na korake koje kompanija preuzima kako bi nadmašila konkurente. Kompanije sa ovim pristupom obično ulaze na tržište tako što ponude proizvod ili uslugu sa znatno nižom cenom od konkurentske. Ovaj element korporativnog preduzetništva je u vezi sa pretnjama koje dolaze iz okruženja, i kompanije koje imaju agresivan pristup su obično one koje ulaze na tržište koje je već zasićeno ponudom.²⁸

²⁶ Suarez F., Lanzolla G., The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, april 2005., str. 124.

²⁷ Ibidem, str. 125.

²⁸ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007. Str. 461.

Sledeći prikaz ilustruje osnove strategije konkurentske agresivnosti. Profesor Stambaugh sa Midwestern državnog univerziteta u SAD i njegovi saradnici podelili su aktivnosti konkurentske agresivnosti u tri grupe: *strategija poricanja napada*, *strategija oslabi protivnika*, i *strategija ponizi protivnika*.²⁹

Prikaz 2. Osnova strategije konkurentske agresivnosti



Izvor: Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011., str. 56.

Od sva tri pristupa, *strategija poricanja napada* je najsuptilnija zato što se može izvesti gotovo tajno i nevidljivo. Određen broj novih uspešnih kompanija odlučuje se da preuzme druge novonastale kompanije bez medijskog eksponiranja i to iz razloga koji su suportni konvencionalnoj logici merdžera i akvizicija, a to je ideja da će dve kompanije koje se spoje ostvariti veći uspeh na tržištu zajedno, nego što bi to bio slučaj da svaka od njih posluje pojedinačno.

Često se događa da kompanije preuzmu drugu kompaniju čija delatnost nema mnogo veze sa delatnošću kompanije koja je preuzima. Cilj takvih poduhvata je da se blokira put konkurentima da preuzmu kompaniju koja je meta akvizicije, odnosno da onemoguće rivalima lak pristup određenom tržišnom segmentu. Ovakav pristup ima polazište u Porterovom modelu pet sila,³⁰ jer strategija poricanja napada ima za cilj da podigne barijere ulaska na tržište. Iako te barijere nisu nepremostive, one pomažu da struktura troškova konkurenta ostane visoka i da kompanija koja se služi ovakvom strategijom očuva prednost u relativnim profitnim maržama.

Primer ovakvog pristupa je potez kompanije Google, koja je 2006. preuzela YouTube plativši preko 1,6 milijardi dolara za kompaniju staru samo 19 meseci koja je imala samo nekoliko desetina zaposlenih i još nedokazani poslovni model.³¹ Na prvi pogled ovaj korak je imao malo ekonomske opravdanosti, zato što je Google već imao reputaciju kao najveći inovator na internetu. Međutim, ova akvizicija je sprečila Microsoft i druge konkurente zainteresovane za kupovinu YouTube-a da na lak način uđu na tržište deljenja video snimaka i tako ugroze poziciju Google-a.

²⁹ Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011., str. 54.

³⁰ Porter M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008. str. 26.

³¹ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6034577.stm>, preuzeto 22.04.2012.

Potrebno je naglasiti i da akvizicije nisu jedina sredstva koja se mogu primeniti prilikom sprovođenja ovakve strategije. Tužbe za kršenje patentskih prava takođe mogu poslužiti da se ospori ili uspori upotreba nove tehnologije kod rivala.

Strategija oslabi protivnika je najdirektnija od pomenutih strategija konkurentske agresivnosti. Ova strategija uključuje targetiranje postojećih resursa konkurenta i zatim preuzimanje tih resursa za sopstvene potrebe. “Krađa” partnera u strategijskim alijansama je jedna takva taktika.

Primer je DISH Network koji je imao višegodišnji partnerski sporazum sa AT&T, čime je AT&T proširio ponudu usluga i na satelitsku televiziju, samim tim predupredivši zadiranje drugih kablovskih operatera na teritoriju AT&T-a. Ova alijansa je donela nove kupce DISH-u i povećala njegovu prodaju. Međutim, 2009. AT&T je raskinuo partnerstvo sa DISH-om i okrenuo se DirecTV-u. Nije bilo čvrstih dokaza da je DirecTV uticao na ovaj potez, što samo potvrđuje da se krađa resursa često odvija tajno i da se ne priznaje.³² *Strategija oslabi protivnika* može obuhvatiti i ljudske resurse. Poznato je da je ljudski kapital glavni resurs mnogi savremenih organizacija, što je dovelo i do povećanih napora za “krađom” najstručnijeg i najistaknutijeg osoblja iz drugih kompanija. Ovakva praksa je bila relativno retka pre 20-ak godina, ali je danas uobičajena pogotovo u dinamičnim industrijama kakve su proizvodnja softvera i elektronike. Jedan primer je prelazak potpredsednika Microsofta u Google 2005. godine. “Krađa” zaposlenih ne mora da obuhvati samo top menadžere, već i menadžere srednjeg nivoa ili eksperte u određenoj oblasti.

Strategija ponizi protivnika može biti veoma suptilna, jer ima za cilj da potkopa rivalovu prošlu investiciju u određen resurs. Apple je 2010. godine napao osnovni resurs glavnog rivala – Adobeovu fleš tehnologiju. Tada je Steve Jobs, direktor Apple-a, izjavio: “Fleš deluje kao tehnologija kojoj je odzvonilo.”³³ Kao rezultat takvog stava Apple nije upotrebio fleš tehnologiju za svoje proizvode iPhone i iPad. Obezvređivanjem fleš tehnologije, Apple je hteo da ubedi programere softverskih aplikacija da napuste fleš kao platformu. Uništavanjem resursne baze rivala, napadač potencijalno smanjuje profitabilnost rivala, jer on sada mora da ulaže kako bi unapredio resurs, da plati prelazak na nov resurs ili da nastavi sa starim resursom koji gubi na vrednosti što može dovesti do eventualnog gubitka tržišnog učešća. Međutim, fleš plejer malo doprinosi finansijskom uspehu Adobe-a, jer je aplikacija besplatna, već profit dolazi od programa Adobe Creative Suite, koji služi za grafički dizajn, video editovanje, i razvoj aplikacija za veb sajtove koji koriste fleš tehnologiju. Čak je sredinom 2010. godine Adobe objavio rekordni prihod od 943 miliona dolara za drugi kvartal, što je predstavljalo rast od 34% u odnosu na prethodnu godinu.

Važno je naznačiti i da konkurentska agresivnost ne vodi nužno do konkurentske prednosti, čak može doći do potpuno neželjenih efekata u vidu narušene reputacije kompanije. Primer za to je kompanija Microsoft, koja je svojim agresivnim pristupom postala lider ne samo na američkom već i na globalnom tržištu istisnuvši skoro sve konkurente. Kao rezultat ovakve politike, kompanija je optužena za monopol u SAD. Iz ovog primera možemo zaključiti da je potrebna izuzetna opreznost prilikom primene ovakve strategije, zato što neumerena primena konkurentske agresivnosti može kompaniju odvesti u potpuno suprotnom smeru od željenog.

³² Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011., str. 54.

³³ McNicol, T., Adobe battles the Flash-bashing, *Bloomberg Business Week*, jun 2010., internet izdanje: http://www.businessweek.com/magazine/content/10_27/b4185028636078.htm, preuzeto 22.04.2012.

4.5. Preuzimanje rizika

Preuzimanje rizika je osnovna karakteristika preduzetničke orijentacije, pa samim tim predstavlja i sastavni deo korporativnog preduzetništva. Preuzimanje rizika se odnosi na spremnost kompanije da se upusti u novi poduhvat čak iako ishod nije potpuno izvestan.³⁴ Međutim, imajući u vidu pravilo da visok rizik znači i visok prinos, kompanije odlučuju da rizikuju i ulažu značajna sredstva u razvoj novih proizvoda i istraživanje novih tehnologija.

Bez obzira na to koje dimenzije preduzetničke orijentacije kompanija poseduje, rizik je zajednički imenilac svih kompanija koje posluju na preduzetnički način. Postoje tri osnovne vrste rizika sa kojima se suočavaju korporativni preduzetnici, to su:³⁵

- poslovni rizik – rizik da se uđe u određeni poduhvat bez poznate verovatnoće pozitivnog ishoda. Poslovni rizik se javlja kada kompanija ulazi na novo tržište ili kada ulaže u tehnologiju koja nije još dokazana.
- finansijski rizik – u velikom broju slučajeva novi poduhvati podrazumevaju ulaganje značajnih sredstava za rast. Finansijski rizik predstavlja odnos između rizika i prinosa koji se dobija finansijskom analizom.
- lični rizik – odnosi se na rizik koji menadžer ili direktor preuzima kada podrži određen korporativno-preduzetnički poduhvat. Uticaj top menadžera je veoma važan za razvoj novih poduhvata i njihova podrška ima presudan značaj za uspeh samog poduhvata, ali i za karijeru menadžera.

Prilikom izlaganja efekata rizika, važno je naglasiti da se preuzimanje rizika ne može poistovetiti sa kockanjem. Ozbiljne kompanije pažljivo analiziraju rizik pre nego što se u njega upuste. Tu se koriste metode kao što su analiza scenarija i to sa ciljem smanjenja rizika na razumnu meru i radi pružanja adekvatnih informacija potrebnih za donošenje odluka. Procena rizika se obično vrši praćenjem sledećih koraka:³⁶

1. identifikacija i procena pretnji
2. procena osetljivosti kritičnih tačaka u odnosu na specifične pretnje
3. određivanje rizika (očekivana verovatnoća i posledice)
4. pronalaženje načina za smanjenje rizika
5. pravljenje prioriteta u smanjenju rizika koje se zasniva na strategiji

Preuzimanje rizika po svojoj prirodi podrazumeva moguće opasnosti, zato jedino pažljiv pristup u upravljanju rizikom može doneti kompaniji konkurentsku prednost. Primer kako neadekvatno upravljanje rizikom može dovesti do potpunog neuspeha su mnoge internet kompanije koje su loše procenile dugoročnu perspektivu i kao rezultat toga nestale sa tržišta 2000. godine prilikom krize poznate kao Dot.com balon od sapunice.³⁷

Stoga, strateški menadžeri koji se bave projektima korporativnog preduzetništva moraju da preuzmu sve raspoložive mere kako bi rizik sveli na prihvatljiv nivo i kako bi ostatak svojih napora mogli da usmere na razvoj novih poslovnih prilika.

³⁴ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 462.

³⁵ Ibidem

³⁶ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/risk_management.htm, preuzeto 25.04.2012.

³⁷ <http://www.nytimes.com/2000/12/24/opinion/the-dot-com-bubble-bursts.html>, preuzeto 26.04.2012.

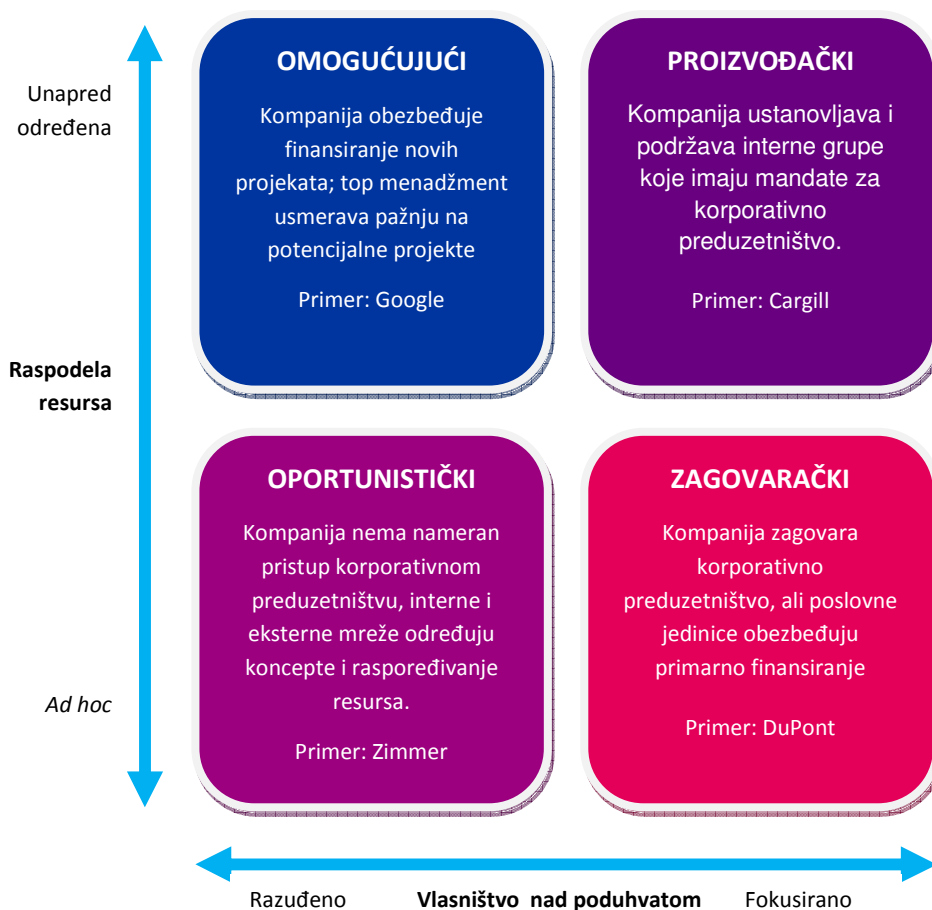
V Modeli korporativnog preduzetništva

U ovom poglavlju izložićemo savremene modele korporativnog preduzetništva. Wolcott i Lipitz u svom istraživanju modela korporativnog preduzetništva navode da ne postoji jedinstven model koji može biti uspešno primenjen u svakoj kompaniji. Postoje dve dimenzije koje su pod direktnom kontrolom menadžmenta, a koje na konzistentan način prave razliku u tome kako kompanije pristupaju korporativnom preduzetništvu.

Prvu dimenziju čini **vlasništvo nad novim poduhvatom**, odnosno ko u okviru organizacije polaže vlasnička prava na novostvoreni proizvod/uslugu kao rezultat aktivnosti korporativnog preduzetništva. Drugu dimenziju čini **raspodela resursa**: odnosno da li postoje posebno odvojena sredstva za finansiranje aktivnosti korporativnog preduzetništva ili se resursi pribavljaju po *ad hoc* principu.³⁸

Spajanjem pomenutih dimenzija nastaje matrica četiri dominantna modela – to su: *oportunistički*, *omogućujući*, *zagovarački* i *proizvođački*.³⁹ Svaki od modela predstavlja poseban način za jačanje aktivnosti korporativnog preduzetništva u okviru kompanije.

Prikaz 3. Matrica četiri modela korporativnog preduzetništva



Izvor: Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 77.

³⁸ Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition, lokacija 1472.

³⁹ Ibidem, lokacija 1465.

5.1. Oportunistički model

Sve kompanije započinju poslovanje tako što razmatraju koju priliku mogu da iskoriste, jer je preduzetništvo društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa.⁴⁰ Kod Oportunističkog modela, korporativno preduzetništvo se zasniva na poduhvatima i srećnim okolnostima individualaca koje često nazivaju šampionima projekata. To su ljudi koji se bore protiv svih prepreka uključujući i one koje dolaze iz same kompanije, stvarajući nove poslove.

Kod Oportunističkog modela vlasništvo nad novim poduhvatom nije unapred određeno, a u okviru kompanije ne postoje posebno namenjeni resursi za takve poduhvate.

Poznat primer Oportunističkog modela je američka kompanija Zimmer Holdings,⁴¹ koja proizvodi medicinska sredstva. Ova kompanija ima odeljenje koje se bavi istraživanjem i razvojem, ali bez formalnog pristupa korporativnom preduzetništvu i bez materijalnih sredstava koja su namenjena za razvoj novih poslova.

Naime, hirurrg Dan Mirs je došao na ideju minimalno invazivnih hirurških zahvata prilikom zamene veštačkih kukova, što je objasnio svom menadžeru na neformalan način. Nakon dalje razrade, oni su predstavili ideju i top menadžmentu, koji je odobrio upotrebu internih resursa za razvoj koncepta i eksperimentisanje. Novi medicinski pristup koji je Mirs osmislio podrazumevao je inovacije u obuci zaposlenih, tako da je kompanija osnovala Zimmer Institut, u kojem je do 2006. godine preko 6,000 hirurga obučeno za rad na različitim tipovima minimalno intenzivnih hirurških procedura.⁴²

Ovakav pristup je imao za ishod poboljšanje u rezultatima lečenja pacijenata uz niže troškove, što je dovelo do toga da mnoge privatne osiguravajuće kompanije počnu da plaćaju premije za određene procedure lečenja koje sprovodi Zimmer. Novi poduhvat koji je kompanija podržala doveo je do izuzetnog rasta kompanije uprkos ozbiljnim cenovnim pritiscima koji karakterišu privrednu granu u kojoj ova kompanija posluje.

Osnovna karakteristika Oportunističkog modela je da on dobro funkcioniše jedino kod kompanija sa organizacionom kulturom koja je otvorena za eksperimentisanje, a koje ujedno imaju razgranate mreže kontakata van zvanične hijerarhije. Ukoliko kompanija nema pomenute karakteristike, dobre i inovativne ideje mogu lako da ostanu bez podrške rukovodilaca i izvora finansiranja. Samim tim, Oportunistički model je nepouzdan za mnoge kompanije zato što kompanije koje ozbiljno planiraju rast shvataju da im je za postizanje tog cilja potrebno mnogo više od razuđenog, *ad hoc* pristupa korporativnom preduzetništvu.

Uzevši u obzir primer kompanije Zimmer koja je imala uspeha sa razvojem minimalno invazivnih hirurških procedura, dolazimo do zaključka da je ova kompanija napravila ispravan potez naknadnim uvođenjem formalnog pristupa razvoju novih poslova. U suprotnom, jedinstvena prilika za razvoj poslovanja bila bi propuštena.

⁴⁰ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 10.

⁴¹ <http://www.zimmer.com/en-US/index.jspx>

⁴² <http://www.zimmer.com/z/ctl/op/global/action/1/id/10167/template/CP/navid/10104>

5.2. Omogućujući model

Kod Omogućujućeg modela korporativnog preduzetništva ne postoji unapred određeno vlasništvo nad novim poduhvatom, ali postoje sredstva koja su posebno namenjena za stvaranje novih proizvoda ili usluga.⁴³

Glavna pretpostavka ovog modela je da će zaposleni u kompaniji ili organizaciji biti voljni da razviju nove koncepte ukoliko im je pružena odgovarajuća podrška. Namena resursa i procesa, ali bez formalnog organizacionog vlasništva, omogućava timovima da tragaju za šansama po svom sopstvenom nahođenju sve dok se to uklapa u strateški okvir organizacije.

Kod najnaprednijih verzija Omogućavajućeg modela, kompanije obezbeđuju: jasne kriterijume za odabir poduhvata koje bi trebalo slediti, smernice za korišćenje finansijskih sredstava, transparentnost pri donošenju odluka, zapošljavanje i zadržavanje preduzetnički nastrojenih zaposlenih, i što je najvažnije, aktivnu podršku top menadžmenta.

Google Inc. je dobar primer Omogućavajućeg modela. Ovu kompaniju top menadžment opisuje kao *“interni ekosistem preduzetnika, nešto nalik na Silikonsku dolinu, ali u okviru jedne kompanije.”* Zaposleni u ovoj kompaniji mogu da provode 20% svog vremena na razmatranje novih ideja sa kolegama, izgradnju timova, istraživanje novih koncepata i razvoj prototipa.⁴⁴

Grupe za projekte se formiraju u hodu, na osnovu zahteva koje sami timovi određuju. Početni tim obično uključuje menadžera projekta, menadžera za tehniku, menadžera proizvoda, dizajnera interfejsa, specijalistu za obezbeđenje kvaliteta i advokata.

U jeku finansijske krize 2009. godine, Google je izdao saopštenje za javnost da planira da pokrene fond od 100 miliona dolara za finansiranje izvanrednih preduzetničkih poduhvata u oblastima internet softvera, biotehnologije i zdravstvene nege. Kompanija investira i milione dolara u druge projekte kao što su: automobili bez vozača, vetrenjače i roboti. Google čak investira i u projekte koji nisu direktno povezani sa glavnim kompetencijama kompanije kako bi inovirali u okruženju koje se menja velikom brzinom. Duh korporativnog preduzetništva Google-a leži u inovacijama.

Ukoliko tim smatra da je došao do ideje koju vredi dalje razvijati, prijavljuje se Proizvodnom savetu kompanije za finansiranje. Proizvodni savet čine osnivači kompanije, top menadžment i glavni inženjeri koji određuju strateške smernice i obezbeđuju početne resurse. Uspešni projektni timovi dobijaju pomoć od Foruma za proizvodnu strategiju kako bi formulisali poslovne modele i odredili ključne vremenske odrednice. Ono što je još važno je da Google nema unapred određene kriterijume ili ograničenja na količinu projekata. Dokle god projekat ima potencijal i održava interesovanje zaposlenih može da se nastavi.

U svakom trenutku, Google podržava više od 100 novih poslovnih koncepata koji se nalaze u različitim fazama razvoja. Informacije o projektima se skladište u internoj bazi podataka koju svako od zaposlenih može da pretražuje. Menadžeri ove kompanije procenjuju da 70% projekata podržava glavni posao kompanije na neki način, 20% predstavlja ideje u razvoju, dok 10% projekata podrazumeva spekulativne instrumente. Ako projekat uspe, članovi tima mogu računati na značajne bonuse, koji mogu iznositi i milione dolara.

⁴³ Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition, lokacija 1541.

⁴⁴ Savoia A., Copeland P., *Entrepreneurial Innovation at Google*, *IEEE Computer Society*, 2011. 0018-9162/11, str. 56.

Preduzetnička kultura, dinamično tržište na kojem Google posluje i pristup kapitalu teški su za kopiranje. I druge organizacije su imale uspeha u upotrebi Omogućavajućeg modela. Kompanije Boing i Whirpool su otkrile da fondovi namenjeni inovacijama, zajedno sa jasnim procesom za alokaciju tih resursa mogu dovesti do otkrivanja skrivenog preduzetničkog potencijala.

Dobro postavljeni Omogućujući model je pogodan zato što top menadžment ima priliku da upozna inovativne mlade zaposlene i na taj način razvija mlade lidere. Kod ovog modela je važno napomenuti da alokacija resursa nije jedino bitna, već i razvoj zaposlenih i posvećenost top menadžmenta. Google posvećuje dosta vremena zapošljavanju. Kako bi dobio posao, kandidat za menadžera programa ili višeg inženjera može proći i kroz 20 intervjua u različitim fazama pre nego što kompanija odluči da kandidat poseduje pravu kombinaciju “*preduzetničke DNK*”, tehničkog talenta i intelektualne agilnosti.⁴⁵

Podrška top menadžmenta je ključna kako bi zaposleni dobili uverenje da se korporativno preduzetništvo shvata ozbiljno, odnosno da će kompanija zaista stati iza razvoja i komercijalizacije dobrih ideja. Bez odgovarajuće podrške top menadžmenta, obećavajući koncepti mogu završiti kao konfliktni u odnosu na već ustanovljene linije poslova. Još jedna opasnost ovog modela je da se on može pretvoriti u takozvanu “*trku za dolarima*” u kojoj se zaposleni prijavljuju za finansiranje običnih poslovnih ideja ili ideja za koje zaposleni nisu dovoljno zainteresovani da razviju.

5.3. Zagovarački model

Kod ovog modela, kompanija obezbeđuje skromne budžete za glavnu grupu poslova. Organizacije koje primenjuju ovaj model sponzorišu i podržavaju inovacije, koordinirajući korporativno preduzetništvo povezano sa poslovnim jedinicama. Međutim, vlasništvo nad novim poduhvatom nije strogo definisano.⁴⁶

Primer ovog modela je kompanija Du Pont.⁴⁷ Direktor kompanije je 1999. godine shvatio da je kompaniji potreban nov način razmišljanja, jer je i pored povećanja marži u prethodnih 6 godina, rast opao. Direktor kompanije je poverio veteranu Robertu Kuperu vođenje grupe koja se zvala *Grupa za rast vođena uslovima na tržištu*,⁴⁸ sa ciljem pružanja zaposlenima širokog spektra podrške, od konceptualizacije ideja pa do komercijalizacije. Na primer, program je uključivao četvorodnevnu sesiju koja pomaže zaposlenima da osmisle nove ideje i da naprave prioritete. Posle toga, tim bi obično provodio od 4 do 8 nedelja razvijajući detaljan poslovni plan, što uključuje šestomesečni ugovor sa top menadžmentom kako bi se uklonile glavne prepreke u sprovođenju predloženog koncepta. Zatim, tim i kordinator *Grupe za rast vođene uslovima na tržištu* predstavljaju plan rukovodiocima poslovnih jedinica kako bi dobili odobrenje. Uspeh u okviru jedne poslovne jedinice predstavlja dobar način da se interesovanje za ovakve poduhvate podstakne i kod drugih, i tokom vremena timovi kao oni u Du Pontu mogu da postanu ključni agenti promene.

⁴⁵ Fazio F., Finlayson J., Pearse N., Growth at Work: The Benefits of Building Entrepreneurial Environments, *Monitor*, 2011., str. 8.

⁴⁶ Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 78.

⁴⁷ www.dupont.com

⁴⁸ http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/cooper_robert.aspx, preuzeto 25.04.2012.

Iako konsultanti mogu da pomognu da se proces unapredi, najbolji zagovarači ovakvog modela su veterani koji dolaze iz same kompanije, odnosno zaposleni koji su dobro poznati, poštovani među kolegama i imaju iskustva u sprovođenju promena u okviru organizacija. Sam Robert Kuper je u jednom od intervjua naveo da je na početku mislio da će najveći deo vremena provesti u izgradnji novih linija poslovanja, a umesto toga proveo je najmanje polovinu vremena zagovarajući važnost projekta.

Jezgro Grupe za rast vođene uslovima na tržištu u Du Pontu čini pet stalno zaposlenih, koji učešće u ovakvim projektima vide kao priliku da se dokažu i steknu iskustvo kako bi napredovali i jednog dana imali direktnog uticaja na rast kompanije. Od samog početka programa, radi se sa liderima poslovnih jedinica kako bi se definisala misija, domen rasta i kriterijumi za poduhvate koje bi kompanija mogla da finansira. Du Pontova centrala je 1999. uložila u proces razvoja pilot programa kako bi on stekao kredibilitet, ali nakon tog početnog perioda svaka poslovna jedinica je morala da plati svoje troškove. I dan danas, Du Pontove poslovne jedinice nisu obavezne da učestvuju u ovakvim projektima, ali one to svejedno čine zato što prepoznaju vrednost inicijative. Neke od inicijativa su kompaniji donele milione dolara prihoda što ne bi bilo moguće da poslovne jedinice nisu učestvovala u programu.

5.4. Proizvođački model

Nekoliko kompanija kao što su IBM, Motorola i Cargill⁴⁹ slede princip korporativnog preduzetništva koji sprovode aktivnim finansiranjem poslovnih jedinica. Cilj je da se podstakne skriveno preduzetništvo u okviru organizacije. Takođe, kod ovog modela postoji jasno utvrđeno vlasništvo nad novim poduhvatom, koje je gotovo po pravilu u rukama matične kompanije.⁵⁰ Ovo je najviše struktuirani i formalizovan model korporativnog preduzetništva. Kompanija koja primenjuje Proizvođački model teži da zaštiti razvojne projekte od uzaludnog trošenja resursa i da podstakne saradnju među poslovnim jedinicama, izgradi biznis i stvori otvoren put za menadžere da slede prilike za razvoj karijere van svojih matičnih poslovnih jedinica.

Kako bi sledila put korporativnog preduzetništva, 75 miliona dolara vredna kompanija Cargill koja se bavi proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda i pružanjem usluga u ovoj industriji je ustanovila svoj Razvojni poslovni akcelerator.

Pre razvoja Akceleratora kompaniji je nedostajao jasno definisan koncept za pronalaženje prilika van okvira trenutnog poslovanja. Bio je potreban novi pristup koji bi dopunio poslovne jedinice. Menadžeri nekad ne znaju kako da upotrebe novi koncept koji se ne uklapa u postojeću liniju poslovanja, i takve inicijative ih često spreče da preuzmu kratkoročne rizike i gubitke. U ovakvim situacijama dolazi do izražaja potreba za formama kao što je Razvojni poslovni akcelerator.

Kada je Cargillova poslovna jedinica koja se bavila proizvodima za odmrzavanje identifikovala novu tehnologiju odmrzavanja, u kompaniji su zaključili da možda ne bi bilo prikladno da se razvije i komercijalizuje takva inovacija. Tehnologija prevlačenja polimerima koji sprečavaju stvaranje leda je trebalo da bude inovativan proizvod koji bi se koristio prilikom izgradnje puteva i mostova. Međutim, Cargillova poslovna jedinica za odmrzavanje prodaje robu uglavnom agencijama koje se bave transportom u Severnoj Americi. Kako bi se izbeglo rasplinjavanje poslova nova tehnologija je prenesena u Razvojni poslovni akcelerator, koji je izneo inovaciju na tržište i doživeo veliki uspeh.

⁴⁹ <http://www.cargill.com>

⁵⁰ Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 78.

To je pomoglo da Akcelerator postane centar za nove koncepte i predloge koji donose vrednost matičnoj kompaniji. Postoji i vebsajt preko kojeg se mogu poslati ideje, bilo da one dolaze iz kompanije ili van nje.

Kada se liderstvu kompanije učini da prilika obećava, u Akceleratoru se razvija detaljan plan, sprovodi istraživanje, zapošljavaju talenti i ukoliko projekat odobri i bord direktora, dobijaju se sredstva za finansiranje, nakon čega se prati napredak projekta. U ranim fazama, projektni timovi se usredsređuju na poboljšanje koncepta poslovnog modela. Kako bi se to ostvarilo, timovi provode značajan deo vremena sa potencijalnim kupcima proizvoda/usluge kako bi potvrdili da tržište za takav proizvod ili uslugu postoji.

Projekti koji dobiju potvrdu da tražnja postoji prerastaju u nove poslovne jedinice. Samo tokom 2006. godine Akcelerator je sproveo vrednovanje na desetine različitih prilika, od čega je sedam dobilo finansiranje, a šest projekata je još uvek u toku. Akcelerator ima za cilj da generiše prihod od projekata u roku od tri godine, kako ne bi prerastao u izvor finansiranja za neisplativa istraživanja.

Postoji nekoliko puteva kojima razvojni projekti ovakvog tipa mogu da se nastave: kao direktne investicije, licence za patente, manjinsko investiranje povezano sa ugovorima vezanim za razvoj poslovanja i manje akvizicije. U Akceleratoru se pronalaze odgovarajući ljudi za projekte i projekti se prate. Akcelerator upravlja procesom, ali ne idejama što pomaže da se izgradi poverenje i podstakne saradnja među interesnim grupama.

Cargill je otkrio da pripisivanje projekata menadžerima koji se bave i drugim poslovima u praksi ne funkcioniše, zbog čega su formirani timovi za projekte koji rade puno radno vreme. Proizvođački model takođe ima svoja ograničenja i rizike. Kao najvažnija prepreka navodi se činjenica da može biti potrebno dosta godina kako bi se početna investicija isplatila.

Motorolina grupa za korporativno preduzetništvo ima godišnji budžet koji se meri desetinama miliona dolara i grupu od oko 35 zaposlenih koji se isključivo time bave. Još jedna prepreka Proizvođačkog modela je ta što integrisanje uspešnih projekata u poslovne jedinice može biti teško. Projektni timovi su često izolovani i postojeće poslovne jedinice ih mogu posmatrati kao pretnju, najviše zbog činjenice da u takvim grupama rade najtalentovaniji zaposleni.⁵¹

Izgradnja kredibiliteta i poverenja u okviru kompanije je ključna kako bi Proizvođački model mogao da uspe. Veliki broj lidera korporativnog preduzetništva je potvrdio da su proveli više od polovine svog vremena na komunikaciju u okviru kompanije i da je za uspešno funkcionisanje Proizvođačkog modela potrebno da top menadžment ima izuzetno razvijene veštine upravljanja internom korporativnom politikom.

Primeri kompanija Google, Zimmer, Cargill i Du Pont, koje su uspešno sprovele inovacije i tako stekle konkurentsku prednost u skladu su sa posebnom hipotezom br. 1. da korporativno preduzetništvo predstavlja jedan od osnovnih načina za sticanje i održavanje konkurentске prednosti savremenih organizacija. Ova tvrdnja ima i polazište u radovima istaknutih autora u oblasti korporativnog preduzetništva – Hisrich, Kearney, Wolcott, Lippitz.

⁵¹ Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 80.

VI Proces korporativnog preduzetništva

Proces korporativnog preduzetništva možemo sistematski podeliti u četiri osnovne faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu po ugledu na proces menadžmenta.⁵² Važno je naglasiti da uspeh novog poduhvata direktno zavisi od pažljivog planiranja, pronalaženja izvora finansiranja, pravilnog lociranja novog posla u okviru organizacije, sprovođenja poslovnog i marketing plana i kontrole uspeha samog poduhvata na kraju. Neuspeh samo jednog od pomenutih koraka može dovesti do potpunog neuspeha novog korporativnog poduhvata i uzaludnog trošenja kako finansijskih, tako i ljudskih resursa.

6.1. PLANIRANJE - Pronalaženje novih prilika i poslovni plan

Prvi korak procesa korporativnog preduzetništva podrazumeva identifikovanje novih poslovnih prilika i odabir ideje koja ima najveće šanse da donese dobit kompaniji, a zatim se pristupa izradi poslovnog plana.⁵³

Identifikovanje povoljnih prilika se vrši uspostavljanjem jasnih kriterijuma vrednovanja ideje. Ovaj deo procesa uključuje mnoge elemente koji se kasnije ponavljaju u poslovnom planu, ali su u ovom stadijumu dosta kraći. Ti elementi obuhvataju projekciju priliva gotovine od novog poduhvata, odliv gotovine, profit, relativni povraćaj prinosa i poređenje sa drugim investicijama kompanije. Dodatno, određuje se vrsta potrebe za proizvodom i projekcija trajanja takve potrebe (da li je potreba kratkoročna ili dugoročna, da li postoji ili će tek nastati u budućnosti), načini za zadovoljavanje tržišne potrebe, vaganje rizika i koristi za kompaniju, poređenje cene u odnosu na rezultate, veličina tržišta i potencijal, sposobnost kupaca da plate za proizvod i uslugu.

Poslovni plan je dokument u kome se precizira pravac buduće poslovne akcije kompanije, a u slučaju diversifikovane kompanije akcije neke njegove strategijske poslovne jedinice za određeni vremenski period.⁵⁴ On sadrži niz upravljačkih odluka čija će se realizacija desiti u zacrtanom roku. Poslovni plan u korporativnom preduzetništvu čine:

Analiza proizvoda/usluge - na prvom mestu, potrebno je odrediti svrhu proizvoda ili usluge, odnosno utvrditi koji problem rešava potrošačima. Takođe, u ovom delu poslovnog plana određuje se stepen razvoja novog proizvoda ili usluge, analizira se postojeći brend i logo i njihova primenljivost na novi proizvod/uslugu zato što brendovi predstavljaju strateški kapital i jedan od osnova konkurentске prednosti i dugoročne profitabilnosti.⁵⁵ Analiziraju se i prava intelektualne svojine, način proizvodnje i odobrenja od strane vlade matične zemlje.

Uklapanje u korporaciju – važan deo poslovnog plana pokriva aspekt poklapanja sa misijom, pravcem i fokusom same kompanije. Ovaj deo poslovnog plana jasno diferencira aktivnosti korporativnog preduzetništva u odnosu na poslovni plan malog biznisa.

Što je nova ideja više u skladu sa ciljevima korporacije i što efikasnije koristi sredstva kompanije, veća je verovatnoća da će poduhvat biti uspešan. Takođe, u okviru analize uklapanja novog poduhvata u korporaciju, potrebno je uzeti u obzir da li je moguće prodati novi proizvod ili uslugu postojećoj bazi potrošača, koristeći isti sistem distribucije, postojeće znanje u okviru kompanije za dizajniranje, proizvodnju, isporuku i promovisanje ideje.

⁵² Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 9.

⁵³ Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, 3rd Edition, Mason, 2010., str. 32.

⁵⁴ Kaličanin Đ., Poslovni plan – Pojam, namena i proces izrade, *Ekonomski anali br. 157.*, 2003., str. 179.

⁵⁵ Kotler F., Ferč V., *B2B brend menadžment*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 22.

Marketing plan predstavlja centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketing napora.⁵⁶ Marketing plan ima dva nivoa – strategijski i taktički. U strategijskom delu govori se o ciljnim tržištima i vrednosti koja će biti ponudena na osnovu analize najpovoljnijih tržišnih šansi. Taktički marketing plan obuhvata elemente marketing miksa.

Strategijski deo marketing plana – situaciona analiza

Prilikom analize tržišta potrebno je usmeriti se na potrebu tržišta za novim proizvodom ili uslugom koju kompanija želi da ponudi. Ona obuhvata ispitivanje veličine tržišta, konkurenciju, analizu trendova u poslednjim godinama, stepen rasta tržišta i SWOT analizu (interne snage i slabosti, i eksterne šanse i pretnje) nakon koje donosioci stratezijskih odluka odlučuju da li će promeniti korporativne ili konkurentske strategije na osnovu resursa, sposobnosti i ključnih kompetencija koje se nalaze u funkcionalnim oblastima.⁵⁷

Postoje tri glavna tipa informacija koja su potrebna kompanijama radi donošenja efektivnih odluka. To su informacije o makrookruženju, poslovnom okruženju kompanije i o internom okruženju. Informacije iz **makrookruženja** obuhvataju demografske i ekonomske trendove, kao i tehnološke trendove, trendove o životnom stilu, ali i političko-zakonodavne trendove. Što se tiče **poslovnog okruženja**, potrebno je uzeti u obzir informacije o potrošačima, poslovnim saradnicima i konkurentima. Analiza **internog okruženja** je isto važna za sastavljanje marketing plana, stoga se u razmatranje uzimaju informacije o udelu kompanije na tržištu, troškovima kompanije, porudžbinama, profitabilnosti po kupcima, proizvodima, segmentima, itd.

Načini prikupljanja informacija:⁵⁸

- **posmatranje** može biti veoma vredan izvor informacija za kompaniju koja želi da plasira novi proizvod ili uslugu. Metode posmatranja uključuju obilazak konkurentskih prodavnica, ali i posmatranje kako potrošači koriste proizvod kompanije ako se radi o softveru, i proveru prodajnog osoblja u vidu tajnih kupaca.
- **primarni podaci** predstavljaju najskuplji način da se podaci prikupe, ali se zato preko obrade primarnih podataka mogu dobiti informacije koje nisu dostupne u prethodnim istraživanjima. Osnovne metode dobijanja primarnih podataka su: intervjui, fokus grupe, anketiranje i eksperimenti.
- **sekundarni podaci** već postoje kao prikupljeni za neku drugu svrhu. Istraživanja uglavnom počinju pregledom sekundarnih podataka na osnovu čega istraživači donose odluku da li je moguće rešiti problem samo uz korišćenje već postojećih podataka ili je potrebno primeniti neku od metoda za dobijanje primarnih podataka. Sekundarni podaci dolaze iz sektorskih studija i analiza, članaka iz stručnih publikacija, i raznih izveštaja koje objavljuju mnoge istraživačke organizacije širom sveta.

Taktički deo marketing plana

U ovom delu marketing plana određuje se misija novog proizvoda ili usluge i određuju marketing i finansijski ciljevi, odabiraju ciljna tržišta definisana na osnovu analize tržišta, kao i strategije za pozicioniranje. Zatim se pristupa razvoju marketing miksa koji uključuje četiri osnovna elementa: proizvod, cenu, promociju i distribuciju.⁵⁹

⁵⁶ Kotler F., Keler. K., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str. 43.

⁵⁷ Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, 2010. tr. 173.

⁵⁸ Kotler F., *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 112.

⁵⁹ Kotler F., Keler. K., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str. 19.

Proizvod mora imati osobine koje zadovoljavaju potrebe potrošača, on mora dobro da funkcioniše, ali i da izgleda dobro.

Cena mora biti pravilno postavljena, zato što je za profitabilnost kompanije važno da se proizvod prodaje u što većim količinama.

Promocija – ciljna grupa potrošača mora biti obaveštena o postojanju i dostupnosti proizvoda putem promotivnih aktivnosti.

Distribucija – proizvod se mora nalaziti na pravom mestu u pravo vreme, što znači da je potrebno obezbediti pravovremeno snabdevanje prodajnih lanaca robom i to na mesto na kojem postoji tražnja za proizvodom.

Tabela 4. Osnovni elementi marketing miksa

Proizvod	Cena	Promocija	Distribucija
Raznolikost proizvoda Kvalitet Dizajn i karakteristike Brend Pakovanje i veličina Usluge Garancija i vraćanje robe	Cenovnik Popusti Avansni aranžmani Period plaćanja Uslovi kreditiranja	Promocija prodaje Reklamiranje Prodajno osoblje Odnosi sa javnošću Direktni marketing	Kanali Pokrivenost Pristupačnost Lokacije Zalihe Transport

Izvor: Kotler F., *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 123.

Ukoliko se radi o uslugama marketing miks dobija još tri dodatna elementa: uslužni ambijent, ljude i proces usluživanja.⁶⁰

Tabela 5. Dodatni elementi marketing miksa za uslužnu delatnost

Uslužni ambijent	Ljudi	Proces usluživanja
Dizajn uslužnog objekta Oprema Znakovi i simboli Odeća zaposlenih Ostali opipljivi elementi	Zaposleni (zapošljavanje, obuka, motivacija, nagrade, timski rad) Potrošači, korisnici usluge (stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, obrazovanje, obuka)	Tok aktivnosti (standardizovan, prilagođen individualnim zahtevima) Broj koraka u isporuci usluge (jednostavan, složen proces) Uključenost i usmeravanje potrošača

Izvor: Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010., str. 67.

Usluge predstavljaju složenu delatnost, te je potrebno prilagođavanje i sinergija sa osnovnim elementima marketing miksa, kako bi se pružila usluga koja u potpunosti zadovoljava potrebe potrošača. Sinergija sa osnovnim elementima marketing miksa može se sastojati u aktivnostima kao što su: prilagođavanje cena, fleksibilnost u pružanju usluga, način isporuke i adekvatni ambijent, dodavanje pratećih proizvoda, edukacija potrošača itd.

Finansijski plan predstavlja osnovu za donošenje odluka o isplativosti novog internog preduzetničkog poduhvata. Osim toga, pomoću analize kvantitativnih pokazatelja donosi se odluka o pristupu realizaciji novog poduhvata.

⁶⁰ Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010. str. 67.

Finansijski plan sadrži sledeće delove:⁶¹

- **izvore finansiranja** odnosno sredstva koja će biti korišćena za finansiranje novog poduhvata. Oni mogu biti sopstveni ili pozajmljeni. Sopstveni izvori su po pravilu najpovoljniji i najsigurniji i oni omogućavaju veću samostalnost u vođenju novog posla, a visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od rezultata novog poduhvata. Sa druge strane, pozajmljene izvore finansiranja teže je nabaviti i postoji stalnost obaveze bez obzira na ostvaren rezultat, a fleksibilnost u vođenju posla je ograničena. Kompanije mogu odlučiti da uzmu kredit, pri čemu plaćaju kamatu u dogovorenom iznosu kao cenu pozajmljenih sredstava.
- **investiciona ulaganja** su ulaganja sredstava u dužem vremenskom periodu. Mogu se podeliti na: ulaganja u stalnu imovinu i ulaganja u trajna obrtna sredstva. Ulaganja u stalnu imovinu odnose se na ulaganja u određena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dužeg vremenskog perioda biti na raspolaganju kompaniji, a čiji se efekti očekuju u periodu dužem od jedne godine. Ulaganja u trajna obrtna sredstva odnose se na vezivanje sredstava u periodu dužem od jedne godine i predstavljaju razliku između uslovljenih obrtnih sredstava (gotovine, potraživanja, zaliha) i izvora obrtnih sredstava (obaveza). Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od: nematerijalnih ulaganja i ulaganja u osnovna sredstva.
- **obračun poslovnih rezultata** obuhvata projektovane prihode i rashode poslovanja, koji predstavljaju elemente bilansa uspeha. Kod sastavljanja finansijskog plana projektuje se prihod iz redovnih aktivnosti, a povećanje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje se zanemaruje. Rashodi jedne proizvodne kompanije uključuju: troškove nabavke sirovina i repromaterijala, troškove ambalaže, troškove plata, energenata, amortizacije, investicionog održavanja, osiguranja, marketinga, platnog prometa, poreza i ostale troškove poslovanja.
- **sintetički finansijski izveštaji** – bilans uspeha, bilans stanja i bilans tokova gotovine. **Bilans uspeha** je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat koji je kompanija ostvarila u određenom vremenskom periodu. Najčešće obuhvata jednu kalendarsku godinu. U zavisnosti od razlike između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, u izveštaju se iskazuje bruto dobitak ili gubitak. **Bilans tokova gotovine** je finansijski izveštaj na osnovu koga se procenjuje sposobnost kompanije da generiše gotovinu, kao i potrebe kompanije za korišćenjem stvorene gotovine. Prikazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava u toku jedne kalendarske godine. Računovodstveno iskazano, ukupni novčani tok se sastoji iz: novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti, iz aktivnosti investiranja i iz aktivnosti finansiranja. **Bilans stanja** je finansijski izveštaj koji prikazuje sredstva i izvore tih sredstava u određenom vremenskom periodu. Osnovna relacija koja pokazuje odnos sredstava (aktive) i izvora tih sredstava (pasive) je:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Bilans stanja pruža uvid u strukturu aktive i pasive, tako da se na osnovu njega stiče uvid o: vrednosti imovine kojom kompanija raspolaže, visini zaliha i potraživanja, iznosu najlikvidnijih sredstava (gotovine), vrednosti kapitala, visini obaveza, ročnosti obaveza i sl.⁶²

⁶¹ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 143.

⁶² Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 41.

U poslovnim planovima aktiva se sastoji iz stalne imovine i obrtnih sredstava, a pasiva iz kapitala i obaveza, pa se relacija bilansa stanja iskazuje kao:

$$\text{Aktiva} = \text{Kapital} + \text{Obaveze}$$

- **finansijska analiza** koja predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija. Specifičnost finansijske analize je u tome što se odnosi na buduće poslovanje. Ovde navodimo elemente parcijalne finansijske analize koja se vrši na osnovu racio brojeva:⁶³

racia likvidnosti - likvidnost je sposobnost kompanije da izmiri svoje kratkoročne obaveze u roku. Informacije o obrtnim sredstvima i kratkoročnim obavezama se nalaze u bilansu stanja, tako da se jedino ovaj izveštaj koristi prilikom izračunavanja racia likvidnosti. Najznačajniji pokazatelji likvidnosti su: opšti racio likvidnosti, neto obrtna sredstva i rigorozni racio likvidnosti. (1) Opšti racio likvidnosti pokazuje sa koliko obrtnih sredstva je pokriven svaki evro/dinar kratkoročnih obaveza, (2) neto obrtna sredstva pokazuju deo obrtnih sredstava koja preostaju po pokriću kratkoročnih obaveza, odnosno predstvaljaju dugoročne izvore finansiranja obrtnih sredstava, (3) rigorozni racio likvidnosti predstvalja strožiji test tekuće likvidnosti od opšteg racia likvidnosti. Da bi se utvrdio rigorozni racio likvidnosti, iz gotovine se moraju izdvojiti likvidna sredstva, koja čine gotovina i kratkoročna potraživanja. Iz likvidnih sredstva se izuzimaju zalihe, jer je duže vremena potrebno za njihovu konverziju u gotovinu.

racia aktivnosti – (1) koeficijent obrta kupaca koji pokazuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca kompanija ostvaruje ukupnog prihoda u toku godine i (2) koeficijent obrta dobavljača koji se utvrđuje kao odnos vrednosti ukupnih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Pokazuje koliko je na jednu novčanu jedinicu naplaćenih obaveza prema dobavljačima vrednost ukupne nabavke na kredit.

racia finansijske strukture – (1) Odnos ukupnih i pozajmljenih izvora sredstava pokazuje učešće pozajmljenih u ukupnim izvorima finansiranja kompanije, i (2) odnos dugoročnih i ukupnih izvora sredstava pokazuje učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima sredstava.

racia rentabilnosti – (1) Stopa poslovnog dobitka pokazuje učešće poslovnog dobitka u ukupnom prihodu, (2) stopa neto dobitka pokazuje učešće neto dobitka u ukupnom prihodu i (3) koeficijent efikasnosti pokazuje učešće ukupnih rashoda u ukupnom prinosu.

racia tržišne vrednosti – (1) Neto dobitak po akciji pokazuje ostvareni neto dobitak po jednoj akciji i ne zavisi od toga da li će se neto dobitak u obliku dividende raspodeliti vlasnicima ili investirati u kompaniju i (2) knjigovodstvena vrednost po akciji pokazuje visinu sredstava kompanije po jednoj akciji.

- **pokazatelji efikasnosti**⁶⁴ - pošto se na osnovu finansijskog plana donosi konačna odluka o opravdanosti poslovnog poduhvata, i kako se ova odluka isključivo zasniva na projektovanoj efikasnosti i efektivnosti investicije, pokazatelji efikasnosti imaju veliki značaj u biznis planu.

⁶³ Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 109.

⁶⁴ Ivaniš M., Nešić S., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. str. 158.

Oni pružaju najznačajnije informacije iz finansijskog plana. Pokazatelji efikasnosti investicije mogu se podeliti u dve grupe: statički i dinamički. Ova podela izvršena je u zavisnosti od toga da li pokazatelji uvažavaju vremensku vrednost novca.

Pokazatelje efikasnosti delimo na: (1) statičke ili tradicionalne metode, u koje spadaju povraćaj uložених sredstava i računovodstvena stopa prinosa i (2) dinamičke ili savremene metode, u koje spadaju neto sadašnja vrednost i interna stopa prinosa.

Statičke metode ocene investicionih projekata zanemaruju faktor vremena, jer se zasnivaju na efektima samo jedne reprezentativne godine. Zbog toga, ove metode se najčešće primenjuju kod predinvesticionih studija u cilju donošenja odluke o izboru programa koji će biti predmet dalje detaljnije analize. Međutim, kako je jedna od njihovih osnovnih prednosti jednostavnost i lakoća razumljivosti, statičke metode se još uvek u praksi koriste za ocenu efektivnosti investicija. Formule za izračunavanje povraćaja uložених sredstava i računovodstvene stope prinosa su sledeće:⁶⁵

$$\text{povraćaj uložених sredstava} = \frac{\text{Početni kapitalni izdatak}}{\text{godišnji iznos neto novčanog toka}}$$

$$\text{Računovodstvena stopa prinosa} = \frac{\text{Prosečni godišnji dobitak}}{\text{Prosečno godišnje ulaganje}}$$

Dinamičke metode ocene investicionih projekata zasnivaju se na planu novčanih tokova investicionih projekata i poštovanju koncepta vremenske vrednosti novca. Drugim rečima, dinamičke metode polaze od toga da između trenutka ulaganja u investicioni projekat i trenutka ostvarivanja prihoda po osnovu investicionog projekta uvek postoji veliki vremenski razmak. S tim u vezi, logično je da novac ima veću vrednost u momentu izdavanja od one vrednosti koju ima u momentu primanja (koncept vremenske vrednosti novca). Formula za izračunavanje neto sadašnje vrednosti glasi:

$$NSV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1 + K)^t} - C$$

NSV – Neto sadašnja vrednost; R_t – Neto godišnji novčani tok; C – Iznos kapitalnog izdatka (ulaganja); K – Prosečna cena kapitala; t – Vreme; n – Vek trajanja investicionog projekta

Kriterijumi za donošenje investicionih odluka na osnovu NSV su sledeći:

NSV > 0 Rentabilan i prihvatljiv investicioni projekat

NSV = 0 Marginalno rentabilan i prihvatljiv investicioni projekat

NSV < 0 Nerentabilan i neprihvatljiv investicioni projekat.

Ukoliko je potrebno odabrati između više projekata koji imaju pozitivnu NSV, prednost se daje projektu sa najvišom vrednošću NSV.

⁶⁵ Ibidem, str. 156.

Formula za izračunavanje interne stope prinosa (ISP) je:

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

C – Inicijalna vrednost investicionog ulaganja, Ri – Neto godišnji novčani tok, t – Periodi (godine) kroz koji se diskontuju novčani tokovi tokom eksploatacije projekta, i – Diskontna stopa tj. interna stopa prinosa, n – Vek trajanja investicionog projekta

Kriterijum za donošenje investicione odluke na osnovu ISP je sledeći:⁶⁶

- $i^r > i^{r \min}$ Rentabilan i prihvatljiv investicioni projekat
- $i^r = i^{r \min}$ Marginalno rentabilan i prihvatljiv investicioni projekat
- $i^r < i^{r \min}$ Nerentabilan i neprihvatljiv investicioni projekat.

Investicioni projekat je prihvatljiv ako je njegova interna stopa prinosa jednaka ili veća od one interne stope prinosa koja je minimalno prihvatljiva.

- **analiza u uslovima neizvesnosti** koja čini veoma bitan deo poslovnog plana zato što se na osnovu nje ocenjuje rizičnost projekta. Od statičkih metoda ove analize najčešće se koristi analiza prelomne tačke, a od dinamičkih analiza osetljivosti. **Prelomna tačka rentabilnosti** pokazuje apsolutnim ili relativnim brojevima iskazanu veličinu posmatranog elementa (vrednost proizvodnje, obim proizvodnje i sl.), pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima. **Analiza osetljivosti** ima za cilj da pokaže kakvi će biti rezultati projekta ukoliko u realnom poslovanju dođe do promene vrednosti kritičnih parametara u odnosu na vrednosti projektovane u biznis planu.

Akcioni plan se priprema nakon što su svi ostali delovi poslovnog plana završeni. U ovom delu se izlažu svi mogući problemi i rizici koji mogu nastati prilikom razvoja i marketinga nove ideje, ali se navode i koristi za organizaciju. Akcioni plan obuhvata i niz konkretnih koraka, koje je potrebno preduzeti tokom sprovođenja ideje, ali i ljudske resurse koji će biti uključeni u sprovođenje plana, kao i pokazatelje uspešnosti aktivnosti.

6.2. ORGANIZOVANJE - Važnost organizacione strukture za razvoj novih poduhvata

Kako bi korporativno preduzetništvo u kompaniji bilo organizovano na pravi način, organizaciona struktura bi trebalo da bude ispraćena odgovarajućom kulturom, autonomijom i sistemima podrške. Poželjno je i da novi korporativni poduhvati budu tesno povezani sa postojećom organizacijom kako bi se što bolje iskoristile moguće sinergije.

Usvajanje prave organizacione strukture zavisi od veličine organizacije, vrste tržišta, ciljeva i raspoloživosti ljudskih resursa. Birokratske organizacione strukture koje karakteriše složen sistem odlučivanja deluju kontraproduktivno na razvoj preduzetništva. Što je složenija hijerarhijska struktura, odlučivanje postaje kompleksije, zahteva više vremena, a vreme predstavlja jedan od ključnih faktora uspeha korporativnog preduzetništva, jer je ukoliko se nova prilika ne prepozna i ne sprovede na vreme, može se dogoditi da neko od konkurenata preduhitri kompaniju. Organizaciona kultura bi trebalo da prati glavnu ideologiju, sadašnje i buduće prakse, norme ponašanja koje se uklapaju sa implementacijom strategije koja motiviše zaposlene da budu inovativni i kreativni. Odluka da se razvija kultura koja nagrađuje inicijativu neće uspeti ako ne postoji podrška liderstva organizacije, koje bi trebalo da pruži odgovarajuće obuke, ohrabrenje, i toleranciju ka greškama.

⁶⁶ Jeremić Lj., *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 236.

Fleksibilna korporativna kultura doprinosi uspehu aktivnosti korporativnog preduzetništva, jer stvara okruženje koje pruža uslove zaposlenima da iskažu kreativnost i inovativnost. Materijalni faktori uglavnom nisu od presudne važnosti za zadovoljstvo na poslu. Povoljna organizaciona kultura deluje i kao dobar motivator, zato što zaposleni imaju potrebu da se osele da je njihov rad značajan i vredan za organizaciju.⁶⁷

Samim tim za organizovanje aktivnosti korporativnog preduzetništva posebno je važna izgradnja timova, koji imaju zadatak da obave tri ključne funkcije:⁶⁸

- izvršavanje poslovnog plana novog poduhvata
- procena glavnih promena u novom poduhvatu
- podešavanje plana na osnovu procenjenih promena u okruženju kako bi se održala i razvila profitabilnost i rast

Kada su svi ovi uslovi ispunjeni nije teško sprovesti novi poduhvat, ali je zbog prirode samog poduhvata normalno je da se organizaciona struktura vremenom menja. Na početku ona može uključivati samo direktora i nekoliko zaposlenih na projektu, dok uspeh i razvoj poduhvata mogu značiti i potrebu da se uposle dodatni ljudski resursi.

Organizaciona autonomija je takođe jako važna za korporativno preduzetništvo, zato što ona stvara granice između tekućih poslova i novih poduhvata, povećavajući efikasnost i efektivnost novih poduhvata. Takođe, nivo povezanosti novog poduhvata sa tekućim poslovanjem utiče na uspeh korporativnog preduzetništva, jer što je ta povezanost veća, više se mogu iskoristiti postojeći resursi.⁶⁹

6.3. VODENJE - Implementacija korporativnog preduzetništva

Implementacija programa korporativnog preduzetništva se razlikuje od kompanije do kompanije u zavisnosti od ciljeva. Međutim, ono što je zajedničko za kompanije koje neguju ovakav pristup su: određivanje najpovoljnijeg modela, posvećenost cele organizacije konceptu korporativnog preduzetništva, uklanjanje prepreka za razvoj novih projekata, pronalaženje i zadržavanje korporativnih preduzetnika i razvoj odgovarajuće šeme nagrađivanja. Razvoj programa korporativnog preduzetništva obuhvata sledeće korake:⁷⁰

1. Definisane vizije i ciljeva programa
2. Razvoj primera ponude, definisanje kriterijuma za selekciju projekta, određivanje raspoloživih finansijskih sredstava
3. Odabir članova komiteta za selekciju novih projekata
4. Najava početka konkursa za odabir novih projekata
5. Odabir pobedničkog projekta
6. Saopštavanje rezultata i pružanje informacija o pobedničkom projektu
7. Formiranje tima za novi poduhvat
8. Implementacija aktivnosti

⁶⁷ Dorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 90.

⁶⁸ Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, lokacija 2186.

⁶⁹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 454.

⁷⁰ Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, lokacija 4082.

Implementacija programa korporativnog preduzetništva donosi važne koristi za kompaniju kao celinu, ali i za zaposlene. Koristi za kompaniju: formira se povoljnija korporativna kultura, smanjuje se obrt radne snage, zaposleni se motivišu, uvode se novi poslovni koncepti, organizaciona struktura postaje fleksibilnija, stvara se okruženje organizacije koja uči⁷¹, dolazi do rasta prihoda i profita. Koristi za zaposlenog: osećanje ličnog postignuća, zadovoljstvo poslom, sticanje novih veština, finansijske i nefinansijske nagrade, kreativnost, itd.

Implementacija aktivnosti korporativnog preduzetništva se najbolje može objasniti na primeru iz prakse kompanije koja je orijentisana na inovacije. U nastavku navodimo primer kompanije 3M, koji dodatno potvrđuje da korporativno preduzetništvo predstavlja jedan od osnovnih načina za sticanje i održavanje konkurentske prednosti savremenih organizacija.

3M (nekad Minesota Mining and Manufacturing) je kompanija u kojoj se neguju preduzetništvo, inovacije, kreativnost i preuzimanje rizika. Kompanija proizvodi veoma širok spektar proizvoda koji imaju primenu u različitim industrijskim granama.

Te industrijske grane su: arhitektura i građevinarstvo, automobilska i avionska industrija, elektronska industrija, kancelarijski materijal, komunalne usluge i telekomunikacije i zdravstvena nega.

Proizvodi 3M-a su danas prisutni skoro svuda, ali neki su i vrlo popularni, kao na primer samolepivi Post-It blokovi za poruke. 3M danas proizvodi preko 55,000 različitih proizvoda.⁷² Tajna uspeha kompanije koja stalno unapređuje već postojeće proizvode, ali i iznosi nove proizvoda na tržište leži u kulturi koja podržava inovacije i korporativno preduzetništvo. Kompanija implementira korporativno preduzetništvo sa ciljem da generiše 30% prihoda od novih proizvoda koristeći.⁷³

- **pravilo petnaest procenata** – 3M istraživači imaju pravo da provedu do 15% vremena tragajući za novom idejom koja ih zanima. Oni mogu da koriste to vreme da putuju na konferencije, posete druge laboratorije, da istražuju i razmatraju nove ideje, ili da eksperimentišu u matičnoj laboratoriji. U kompaniji navode da svaki sistem ima slabosti, i da je ovo pravilo način da se inovativnost ohrabri.
- **komunikacija** – zaposleni imaju podršku da traže savete van kompanije i u tu svrhu često se organizuju poluformalni sastanci, konferencije, susreti krosfunkcionalnih timova itd.
- **Genesis grantovi** – predstavljaju bespovratna sredstva naučnicima u kompaniji za istraživanja za koja možda ne bi dobili finansiranje zato što se konkretna ideja ne uklapa u poslovni plan kompanije. Vrednost grantova iznosi do 100,000 dolara.
- **Korak napred** je sistem koji ubrzava projekte koji imaju visok potencijal da uspeju na tržištu. Kriterijum za ovakve projekte je da se promeni suština konkurencije na novim tržištima, ponudi prodaja velikog obima sa visokim povraćajem na investiciju, dobije prioritet za upotrebu postojećih resursa, radi u ubrzanom vremenskom okviru i primenjuje najbolji dostupni proces komercijalizacije. Ovaj program se smatra jednim od najefektivnijih alata u 3M-u koji ohrabruju inovativne projekte.

⁷¹ Senji P., *Peta disciplina, umeće i praksa organizacije koja uči*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 5.

⁷² <http://www.3m.com>

⁷³ <http://www.palgrave.com/business/burns/students/pdf/02%203M.pdf>, Burns P., *Entrepreneurship and Small Business*, case studies, preuzeto 27.04.2012.

- **tolerancija rizika i neuspeha** – kako bi stvorio nove inovativne proizvode 3M ohrabruje preuzimanje rizika, samim tim tolerancija rizika je veoma visoka i pretpostavlja se da zaposleni mogu da uče iz grešaka i da to može samo produktivno da deluje u stvaranju novih proizvoda.

6.4. KONTROLA - Merenje rezultata korporativnog preduzetništva

Aktivnosti vezane za kontolu korporativnog preduzetništva su veoma važne za ocenu uspešnosti i isplativosti novih projekata u okviru organizacije. Kontrola je sistematski proces praćenja aktivnosti kako bi se osiguralo da su one izvršene kao što je planirano uz ispravljanje bilo kojih značajnih devijacija.⁷⁴ Monitoring i evaluacija u okviru kontrole se neretko mogu povezati sa birokratijom, te je zato u okviru aktivnosti korporativnog preduzetništva kontrolu potrebno svesti na razumnu meru, tako da ona pruži adekvatne informacije donosiocima odluka, ali ne na način koji usporava ili onemogućava nastavak rada na novim poduhvatima.

Ciljevi procesa kontrole korporativnog preduzetništva su:⁷⁵

- praćenje i regulisanje efikasnosti ostvarenja organizacionih ciljeva
- razvoj organizacione strategije koja dopušta upotrebu resursa kako bi se stvorila vrednost za potrošače
- praćenje i evaluacija organizacione strategije i strukture i identifikovanje potrebe za njihovim poboljšanjem

Metode kontrole aktivnosti korporativnog preduzetništva možemo podeliti na:⁷⁶

- **finansijske** (kontrola budžeta, analiza prelomne tačke, racio analiza)
- **nefinansijske** (kontrola projekata, kontrola upravljanja, provera zaliha, kontrola proizvodnje, kontrola kvaliteta)

Finansijske metode kontrole aktivnosti korporativnog preduzetništva

Finansijske metode kontrole aktivnosti korporativnog preduzetništva su posebno važne zato što pokazuju isplativost odobrenih projekata, a poznato je da je ostvarenje profita glavni cilj privatnih kompanija. Finansijska kontrola podrazumeva analizu finansijskih performansi kompanije kako bi se utvrdili prekomerni troškovi, ali i likvidnost i eventualno nenamensko korišćenje sredstava.⁷⁷

Kontrola budžeta podrazumeva proces dobijanja rezultata i njihovim poređenjem sa odgovarajućim budžetom. Kod organizacija koje podržavaju korporativno preduzetništvo primenjuje se fleksibilniji pristup budžetskim mehanizmima kako bi se olakšalo finansiranje inovacija i podstakla kreativnost kod zaposlenih. U ovakvim organizacijama fokus je na rezultatima, a ne na procesima.

⁷⁴ Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 458.

⁷⁵ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 451.

⁷⁶ Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005. str. 468.

⁷⁷ Barringer B., Bluedorn A., The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1999., str. 421-444.

Analiza prelomne tačke - Prelomna tačka predstavlja obim prodaje po jedinici mere na kojem je ukupan prihod izjednačen sa ukupnim troškovima; to je tačka u kojoj se ostvaruje nulti rezultat.⁷⁸

Kako bi se utvrdila prelomna tačka, troškovi se moraju podeliti na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi se ne menjaju prilikom promene obima aktivnosti, dok se varijabilni troškovi menjaju proporcionalno sa promenom obima aktivnosti. Prelomna tačka se izračunava tako što se ukupni fiksni troškovi podele marginalnim dobitkom po jedinici.

Racio analiza je alat za sprovođenje kvantitativne analize informacija koje potiču iz finansijskih izveštaja kompanije. Racio se računaju na osnovu vrednosti iz tekuće godine, a zatim se porede sa prethodnim godinama, rezultatima koje su ostvarile druge kompanije i sa prosekom industrijske grane kako bi se ocenili rezultati kompanije.⁷⁹

Nefinansijske metode kontrole aktivnosti korporativnog preduzetništva

Ove metode imaju za cilj da provere same procese vođenja novih poduhvata u okviru organizacije, odnosno da li su sprovedene aktivnosti u skladu sa postavljenim standardima u vremenskom smislu i smislu upotrebe nefinansijskih resursa i da li su vođene na etički korektan način.

Kontrola projekata – dva osnovna metoda za kontrolu projekata su Gantov dijagram i PERT analiza. Gantov dijagram je prikaz koji oslikava vremensku povezanost između aktivnosti i njihovih ishoda i koristi se za proveru dinamike projekta, da li projekat kasni, da li ide prema zacrtanom rasporedu ili unapred. Gantov dijagram je posebno efikasan za projekte u oblastima informacionih tehnologija, građevinarstva, proizvodnje, istraživanja i dizajna.

PERT analiza pokazuje najverovatnije vreme potrebno za završetak svakog zadatka i pokazuje mesta na kojima je najverovatnije da će se dogoditi zakašnjenje.⁸⁰

Kontrola upravljanja u okviru organizacije može biti interna i eksterna. Interna kontrola proverava operativne aktivnosti organizacije, nekada otkrivajući neodgovarajuću upotrebu resursa, dupliranje resursa i neekonomično korišćenje opreme i proizvodnih kapaciteta. Eksterna kontrola koju čini objektivno treće lice ocenjuje slabosti i jake strane korporativnog preduzetništva u organizaciji, kao i eventualan sukob interesa.

Kontrola zaliha podrazumeva pregled nivoa zaliha organizacije kako bi se sprečila amortizacija i gubitak po tom osnovu.

Kontrola proizvodnje ima za cilj da osigura pravovremenu proizvodnju dobara, uz odgovarajuće troškove i u skladu sa standardima kvaliteta.

Kontrola kvaliteta je usko povezana sa kontrolom proizvodnje i ima za cilj da izmeri efikasnost proizvodnje. Dobar sistem proizvodnje može doneti značajnu uštedu. Danas su mnoge organizacije usvojile pristup poznat pod nazivom Menadžment totalnog kvaliteta koji poštuje zahtev stvaranja vrednosti za potrošače, stalno poboljšanje kvaliteta, precizno merenje svih varijabli u proizvodnom procesu i radne odnose koji se zasnivaju na timskom radu i međusobnom poverenju.

⁷⁸ Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 151.

⁷⁹ Brealey R., Myers S., Allen F., *Corporate finance*, McGraw Hill, Njujork, 2006., str. 789.

⁸⁰ Avlijaš R., Avlijaš G., *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 133.

VII Kultura, promene i organizacioni razvoj

Organizacionu kulturu čini skup zajedničkih vrednosti, principa, tradicije i načina poslovanja koji oblikuju ponašanje članova organizacije.⁸¹ U kompanijama koje neguju korporativno preduzetništvo, kao što su Google, Apple, Amazon, Microsoft i 3M inovacije predstavljaju sastavni deo organizacione kulture. Sa druge strane, kompanije kao što su Whirlpool, Rolex i Mercedes u središte svoje kulture postavljaju postizanje visokog nivoa kvaliteta. Organizaciona kultura bi trebalo da ispuni četiri osnovne funkcije.⁸²

- 1) Da dá članovima organizacioni identitet tako da oni dele norme, vrednosti i percepcije, kako bi se stvorio osećaj jedinstva i zajedničke svrhe;
- 2) Da podstakne kolektivnu posvećenost, jer zajednička svrha izaziva osećanje pripadnosti i vezivanja među onima koji prihvataju kulturu i smatraju je svojom;
- 3) Da zagovara organizacionu stabilnost, jer kultura ohrabruje dugotrajnu integraciju i saradnju među članovima organizacije; i
- 4) Da oblikuje ponašanje članova pomažući im da shvate svoje okruženje. Kultura predstavlja izvor zajedničkih značenja koja objašnjavaju zašto i kako se stvari događaju.

Tabela 1. ilustruje površinske elemente organizacione kulture koji pomažu prenošenje osnovnih normi i vrednosti organizacije sa jedne osobe na drugu. Elementi organizacione kulture veoma podsećaju na elemente nacionalnih kultura koje narodima daju osećaj pripadnosti i različitosti u odnosu na druge narode, u ovom slučaju u odnosu na konkurente. Neke kompanije organizuju godišnje ceremonije, obrede i rituale u vidu dodele godišnjih nagrada za najbolji rezultat u prodaji ili najuspešniji novi projekat. Dalje, heroji mogu biti uspešni lideri iz prošlosti koji su organizaciji usadili specifične vrednosti. Simboli mogu uključivati logo, brend ili moto po kojem je kompanija poznata širom sveta npr. McDonaldsovo M, Nikeov moto *Just Do It!* ili brend Coca Cola. Na kraju, jezik zaokružuje celu ideju organizacione kulture, kroz skup verbalnih simbola – reči koje su karakteristične za pojedinačnu organizaciju.

Tabela 6. Površinski elementi organizacione kulture

Element	Opis
Ceremonije	Specijalni događaji u okviru kojih zaposleni u organizaciji slave mitove, heroje i simbole
Obredi	Ceremonijalne aktivnosti koje imaju za cilj da prenesu određene ideje ili ostvare određenu svrhu
Rituali	Akcije koje se konstantno ponavljaju kako bi se pojačale kulturne norme i vrednosti
Priče	Priče ili prošli događaji koji ilustruju ili prenose duboke kulturne norme i vrednosti organizacije
Mitovi	Izmišljene priče koje pomažu da se objasne aktivnosti/događaji teški za razumevanje
Heroji	Uspešni ljudi koji predstavljaju oličenje vrednosti i karaktera organizacije i njene kulture
Simboli	Objekti, akcije i događaji koji imaju poseban značaj i omogućavaju zaposlenima u organizaciji da razmenjuju složene ideje i emocionalne poruke
Jezik	Skup verbalnih simbola koji često odražavaju kulturu organizacije

Izvor: Wagner J., Hollenbeck J., *Organizational Behavior – Securing Competitive Advantage*, Routledge, New York, 2010., str. 284.

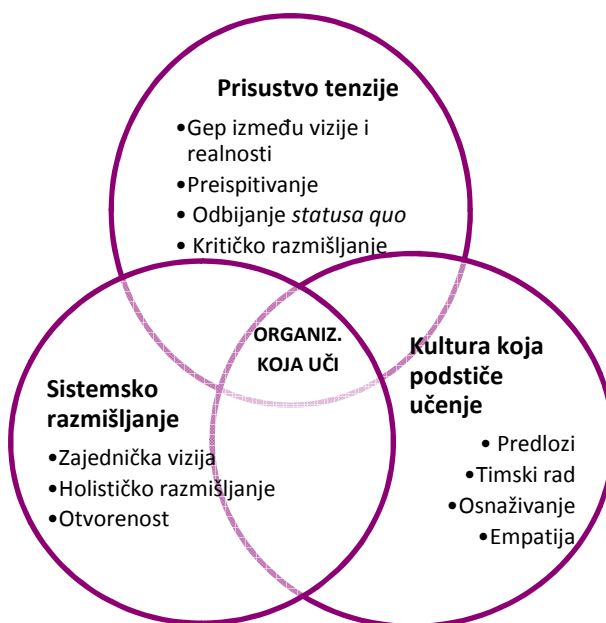
⁸¹ Robbins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 52.

⁸² Wagner J., Hollenbeck J., *Organizational Behavior – Securing Competitive Advantage*, Routledge, New York, 2010., str. 283-284.

Savremene organizacije se sve više menjaju iznutra kako bi odgovorile na promene koje dolaze iz okruženja, uključujući pojačanu konkurenciju. Tradicionalni hijerarhijski modeli organizacije postaju zastareli, pre svega jer imaju komplikovane i spore procese odlučivanja, što ih stavlja u daleko nepovoljniji položaj od preduzetnički orijentisanih organizacija, koje su inovativne i imaju pojednostavljen sistem donošenja odluka, što im omogućuje da brže i adekvatnije odgovore potrebama tržišta.

Prototip moderne organizacije je *organizacija koja uči*.⁸³ Po mišljenju Pitera Sengija, autora knjige *Peta disciplina*, danas više nije dovoljno da u organizaciji postoji jedan stručnjak i strateg, čije se odluke izvršavaju bez pogovora, već mogu da prosperiraju samo one organizacije koje su sposobne da pokrenu sve zaposlene na učenje, koje će kasnije biti preneto na organizaciju u celini, kako bi njen puni potencijal bio iskorišćen.⁸⁴

Prikaz 4. Karakteristike *organizacije koja uči*



Izvor: Luthans F., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill Irwin, New York, 2011., str. 60.

Sengi naziva proces učenja generativnim, jer uključuje i kreativnost i inovaciju, zagovarajući stav da je promene potrebno unapred identifikovati i preduhitriti, a ne adaptirati se nakon što su one već nastale.⁸⁵ Prikaz 4. pokazuje tri osnovne dimenzije organizacije koja uči: kreativnu tenziju koja služi kao motivacija za učenje, sistematsko razmišljanje koje podrazumeva zajedničku viziju i otvorenost ka novim idejama, i kulturu koja podržava stalno učenje kroz slobodno davanje predloga, timski rad, osposobljavanje i empatiju.

⁸³ Sengi P., *Peta disciplina, umeće i praksa organizacije koja uči*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 5.

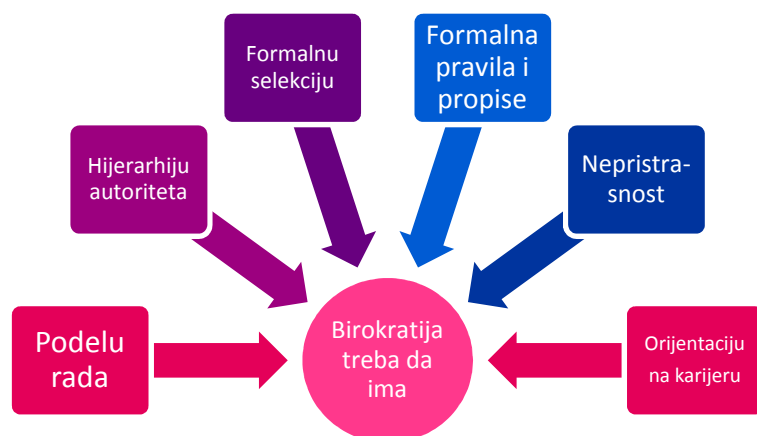
⁸⁴ Đorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 42.

⁸⁵ Luthans F., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill Irwin, New York, 2011., str. 60.

7.1. Tradicionalni i savremeni model organizacije

Teorija organizacije ima svoje korene u radu sociologa Maksa Vebera koji je razvio teoriju o strukturi vlasti i odnosa početkom dvadesetog veka. Veber navodi birokratiju kao idealan oblik organizacije, koju karakteriše podela rada i jasno definisana hijerarhija sa vertikalnim lancem komande, detaljnim pravilima i propisima i nepristrasnim odnosima. Interesantno je da su mnoge savremene korporacije izgrađene prema modelu birokratije. Međutim, danas se ova teorija sve više napušta baš zato što organizacije moraju pravovremeno da reaguju na nastale promene u okruženju, što nefleksibilna forma birokratije ne podrazumeva.

Prikaz 5. Veberova idealna organizacija - birokratija



Izvor: Robbins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 31.

Ukoliko bi kompanije insistirale na preteranoj formalizaciji koja se ogleda u strogoj specijalizaciji i podeli rada i složenim mehanizmima odlučivanja i kontrole, mnoge povoljne poslovne prilike bi bile trajno izgubljene. To bi moglo da dovede do ugrožavanja profitabilnosti, pa čak i opstanka na tržištu. Sa druge strane, kompanije moraju da zadrže određene elemente birokratije, kako bi se osiguralo efektivno i efikasno korišćenje resursa.⁸⁶

Tabela 7. navodi razlike između originalnih 14 principa menadžmenta koje je razvio Henri Fajol⁸⁷ i sadašnje prakse menadžmenta. Od početka prošlog veka kada je Fajol pisao dogodile su se mnoge promene u poslovnim okruženju, uključujući globalizaciju svetske privrede, ubrzani napredak tehnologije i početak dominacije uslužnog sektora nad proizvodnjom.

Kada projektujemo Fajolovih 14 principa na sadašnje organizacije, dolazimo do zaključka da su glavne promene u organizacionom razvoju sadržane u nekoliko ključnih oblasti: određenje usmerenja organizacije kroz viziju, generisanje i implementacija ideja, razmišljanje organizacije u celini, rešavanje konflikta i pristup liderstvu i motivaciji.⁸⁸

⁸⁶ Robbins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 30.

⁸⁷ Henri Fajol (1841-1925) je bio francuski inženjer rudarstva i direktor rudnika u mestu Komentri u Francuskoj. Smatra se jednim od prvih autora u oblasti teorije menadžmenta i poslovne administracije.

⁸⁸ Luthans F., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill Irwin, New York, 2011., str. 63.

Tabela 7. 14 principa menadžmenta: nekad i sad

Princip		Nekad	Sad
1	Podela rada	Specijalizacija u obavljanju posla	Generalizacija opisa posla
2	Autoritet i odgovornost	Menadžeri imaju formalni autoritet i odgovornost za izvršenje zadataka	Menadžer je više koordinator, a manje kontrolor
3	Disciplina	Formalizovana kontrola	Neformalna kontrola
4	Jedinstvo komande	Zaposleni odgovaraju jednom nadređenom	Zaposleni odgovaraju nekolicini nadređenih
5	Jedinstvo usmeravanja	Funkcije u okviru organizacije imaju jedan nivo i jednog rukovodioca	Funkcije u okviru organizacije imaju više nivoa i više rukovodioca
6	Podređenost ličnih interesa u odnosu na opšte	Od zaposlenih se očekuje isključiva posvećenost organizaciji	Organizacija je posvećena zaposlenima i obrnuto, rad u organizaciji je proces u kojem svi dobijaju
7	Nagrađivanje	Racionalni sistem novčane nadoknade na osnovu nivoa u hijerarhiji	Sistem novčane nadoknade koji se zasiva na rezultatima
8	Centralizacija	Donošenje odluka od strane top menadžmenta i prenošenje sprovođenja odluka na niži nivo menadžmenta	<i>Ad hoc</i> donošenje odluka na osnovu zadatka, decentralizacija odlučivanja na različite funkcije u organizaciji
9	Komunikacija	Hijerarhijska, formalizovana struktura komunikacije	Manje formalizovan i horizontalniji sistem komunikacije
10	Red	Interni informacioni sistem za svrhu kontrole	Interni informacioni sistem za svrhu koordinacije
11	Pravičnost	Posvećenost se postiže ljubaznošću	Posvećenost se postiže osećanjem vlasništva
12	Stabilnost radnog mesta	Ulaganje u obuku zaposlenih je skupo, i stoga je visoki obrt radne snage nepoželjan	Organizacije konstantno ulažu u razvoj zaposlenih, ali ne mogu da očekuju da zaposleni ostanu u organizaciji do penzije
13	Inicijativa	Menadžeri i osmišljavaju i implementiraju nove ideje	Svi zaposleni osmišljavaju i implementiraju nove ideje
14	Borbeni duh	Održavanje visokog morala među zaposlenima je imperativ	Paradoksalno, održavanje visokog morala nije toliko imperativ, zbog trenda smanjivanja organizacija na pravu meru i prepuštanja dela funkcija podugovoračima

Izvor: Adaptirano na osnovu Rodrigues C., Fayol's 14 Principles of Management: Then and Now: A Framework for Managing Today's Organisations Effectively, *Management Decision* 39, 2 ABI/INFORM Global, 2001., str. 880.

U svim navedenim oblastima došlo je do potpunog zaokreta koji se suštinski ogleda u većoj fleksibilnosti podele rada, odnosno generalizaciji opisa posla naspram specijalizacije, decentralizaciji i pojednostavljenju funkcije odlučivanja i kontrole.

Na primer, u tradicionalnim organizacijama viziju je određivao isključivo top menadžment, dok danas mnoge organizacije pronalaze inspiraciju za viziju iz različitih izvora, uključujući i zaposlene na svim nivoima. Međutim, sprovođenje i negovanje vizije i dalje ostaje zadatak za top menadžment. Zatim, ono što je veoma važno, pogotovo za organizacije koje imaju izraženu preduzetničku orijentaciju, je odnos prema generisanju novih ideja. Za razliku od nekadašnjih organizacija kod kojih je jedino viši menadžment bio zadužen za osmišljavanje novih ideja i projekata, a potom i za nadzor njihove implementacije, danas dobre ideje mogu doći sa svih nivoa u organizaciji, uključujući i nemenadžersko osoblje.

Još jedna veoma važna funkcionalna oblast koja se promenila je odgovornost. U tradicionalnim organizacijama je svaki zaposleni bio isključivo odgovoran za svoje radne zadatke, a fokus je bio na razvoju individualnih kompetencija. Sada zaposleni shvataju povezanost svojih radnih zadataka sa rezultatima organizacije u celini, shvatajući da njihov rad utiče i na ostale zaposlene.

Takođe, dolazi i do promene pristupa u rešavanju konflikta. Nekada su se konflikti u organizacijama dominantno rešavali na osnovu upotrebe moći i uticaja koji dolazi posredstvom hijerarhije, a sada moderne organizacije sve više primenjuju rešavanje konflikta putem učenja i suočavanjem različitih mišljenja kroz konstruktivnu diskusiju.

Vremenom se značajno promenila i uloga liderstva u organizaciji. U prošlosti, lideri su jedini bili zaduženi za uspostavljanje vizije organizacije, nagrađivanje zaposlenih i kažnjavanje za neadekvatno ponašanje ili rezultate po potrebi uz održavanje kontrole. Lideri današnjice imaju zadatak da izgrade zajedničku viziju, da osposobe zaposlene da obavljaju različite zadatke, da inspirišu i da ohrabre efektivno donošenje odluka.⁸⁹

7.2. Upravljanje promenama organizacione kulture

Organizaciona struktura se odnosi na formalizovane šeme interakcija koje povezuju zadatke, tehnologiju i ljude u kompaniji.⁹⁰ Struktura jedne organizacije, kao deo organizacione kulture, na najbolji način odražava njen odnos prema promenama u okruženju. Što manje slojeva menadžmenta postoji, to je jednostavniji proces odlučivanja, što olakšava razvoj preduzetničke orijentacije u organizaciji. Danas postoji težnja za uspostavljanjem ravnijih organizacionih struktura, ali i potpuno novih formi organizacije, kao što je organizacija bez granica.

Organizacija bez granica podrazumeva tip organizacije u kojoj sve organizacijske granice, interne i eksterne, moraju da budu propustljive. Organizacija bez granica omogućava organizaciji da premosti stvarne razlike u kulturi, funkciji i ciljevima, kako bi se pronašao zajednički osnov koji olakšava razmenu informacija i deljenje znanja. Ideja organizacije bez granica je da se uklone birokratske barijere koje koče produktivnost i inovacije.⁹¹ U ovom konceptu poseban značaj se posvećuje ulozi tima i timskom znanju u odnosu na pojedinačno znanje, jer je danas potrebno da organizacije u celini razmišljaju i deluju preduzetnički, a ne samo pojedinci.

Savremeno poslovno okruženje karakteriše i sve češća pojava merdžera i akvizicija. Usled pojačane konkurencije na tržištu, mnoge kompanije ne uspevaju da pronađu pravi način da steknu i zadrže konkurentsku prednost. Stoga, svake godine mnoge od njih postanu prinuđene da se pripoje nekoj većoj i uspešnijoj kompaniji formirajući novu kompaniju kao na primer DaimlerCrysler, ili jednostavno budu preuzete kao Warner Lambert, koju je preuzela vodeća svetska farmaceutska kompanija Pfizer. Spajanjem dve kulture često nastaje nova kultura koja sadrži elemente kultura obe organizacije. Ponekad, a pogotovo u slučaju akvizicija, može se dogoditi da kultura organizacije koja preuzima onu drugu postane dominantna, te da preuzeta organizacija mora da prihvati stavove i vrednosti jače organizacije u potpunosti.

⁸⁹ Senge P., *Transforming the Practice of Management*, *HR Development Quarterly*, Spring 1993., str. 9.

⁹⁰ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 335.

⁹¹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 372.

Mnoge kompanije danas menjaju svoj fokus, u želji da steknu konkurentsku prednost strategijom inovacija. Međutim, promene organizacione kulture nisu promene koje se mogu dogoditi preko noći, već predstavljaju sistematski i dugotrajan proces. Kako bi kompanija uspela kao inovator na tržištu, bilo da se radi o inovaciji poslovnog modela ili predstavljanju novog proizvoda ili usluge, potrebno je da vrednosti kompanije budu u skladu sa strategijom koju sledi.

Nije opravdano očekivati da organizacija sa komplikovanim procesom odlučivanja i visokom averzijom prema riziku prihvati strategiju inovacije kao rešenje. Postoji mnogo faktora u organizaciji koji utiču na opiranje promenama, a neki od najvažnijih su: različite percepcije o važnosti novih proizvoda/usluga, birokratska inercija, socijalna disrupcija nastala rasformiranjem postojećih grupa i strah od prihvatanja novih tehnologija.⁹²

Brojni su razlozi zašto aktivnosti transformacije u organizaciji, nemaju uspešan ishod. John Kotter, priznati autor u oblasti upravljanja promenama i profesor na Harvardu, navodi nekoliko razloga za neuspeh transformacionih poduhvata u organizacijama:⁹³

- 1) Nedovoljno uspostavljanje osećenja hitnosti promena
- 2) Neuspeh u formiranju dovoljno snažnog tima za vođenje promena
- 3) Nedostatak vizije
- 4) Neuspeh u komuniciranju vizije promene zaposlenima
- 5) Neuklanjanje prepreka za implementaciju nove vizije
- 6) Nesistematsko planiranje
- 7) Prerano proglašavanje uspeha procesa promene
- 8) Neusađivanje promena u organizacionu kulturu

Prema Kotteru, top menadžeri zaduženi za promene u organizaciji obično naprave grešku, jer posmatraju transformaciju kao jednokratni događaj, a ne kao proces koji zahteva vreme. Pod pritiskom da se promene što brže izvedu, menadžeri često preskaču važne korake i proglašavaju prebrzo uspeh u postizanju promena. Međutim, prečice ne funkcionišu prilikom uvođenja organizacionih promena, već samo postupni, sistematski procesi.

Što se kulture tiče, Kotter navodi da postoje dva ključna faktora za sprovođenje promena u ovoj oblasti. Prvi faktor se tiče komunikacije i podrazumeva svestan napor da se zaposlenima jasno predstavi kako će novi pristup, ponašanje i stavovi pomoći poboljšanju organizacionih performansi, a drugi faktor podrazumeva odvajanje dovoljno vremena kako bi se osiguralo da i sledeća generacija top menadžera u organizaciji sledi novi pristup, jer donošenje pogrešne odluke o izboru narednog lidera može organizaciju da košta godine teškog rada u uvođenju promena.⁹⁴

⁹² Alvesson M., Sveningsson S., *Changing Organisational Culture: Cultural Change Work In Progress*, Routledge, New York, 2008., str. 32.

⁹³ Kotter J., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Jan 2007., str. 2-9.

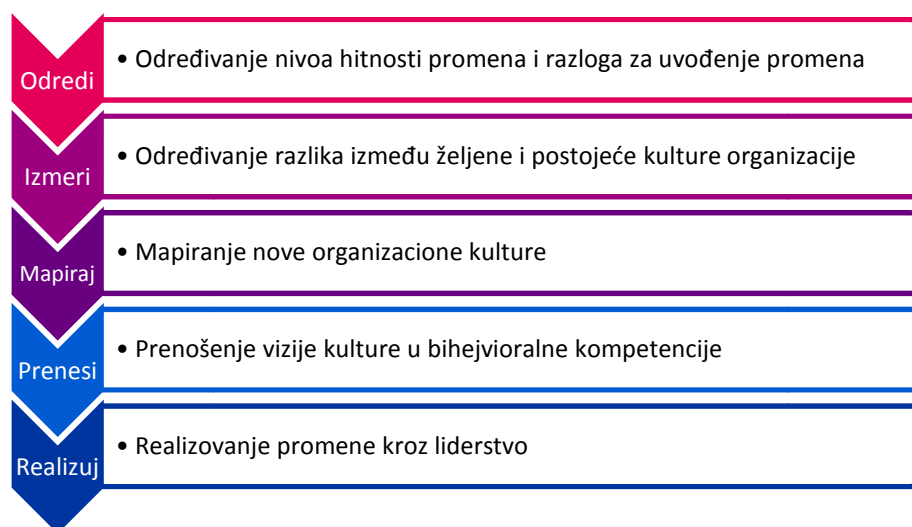
⁹⁴ Kotter J., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Jan 2007., str. 8-9.

Kako se onda sprovodi promena organizacione kulture? Neke od najuspešnijih kompanija današnjice kao što su Apple, Southwest Airlines i lanac luksuznih hotela Four Seasons, slede 5 principa kako bi izvukle najveću korist iz organizacione kulture:⁹⁵

- 1) Povezuju strategiju sa kulturom
- 2) Fokusriraju se na ključne promene u ponašanju, jer smatraju da je postizanje potpune promene izuzetno teško, te je stoga potrebno usmerenje na ključne oblasti
- 3) Koriste snage već postojeće kulture, jer je stvaranje kulture od samog početka veoma dugotrajan, a često i nepotreban proces za organizacije koje posluju već duže vreme
- 4) Integrišu formalne i neformalne intervencije – ove kompanije ne slede samo pravila i procese, već pronalaze i lidere koji imaju uticaj da prenesu ideju promene ostalim članovima organizacije
- 5) Mere i prate razvoj kulture u organizaciji, jer u suprotnom ispravljanje slabosti u kulturi ne bi bilo moguće

Sledeći prikaz objašnjava upravljanje promenama organizacione kulture sa stanovišta procesa u 5 koraka: *odredi, izmeri, mapiraj, prenesi i realizuj*. Kada se dogodi greška u jednom ili više navedenih koraka, željena transformacija kulture se neće dogoditi brzo koliko je očekivano, ili se možda neće dogoditi uopšte.⁹⁶

Prikaz 6. Proces upravljanja promenama organizacione kulture



Izvor: Dawson C., *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*, Stanford University Press, Stanford, California, 2010., str. 21.

Prvi korak u sprovođenju promena organizacione kulture podrazumeva da top menadžment utvrdi razlog za promenu i taj razlog prenese zaposlenima na jasan i ubedljiv način. Kultura je snažan faktor koji utiče na organizaciono ponašanje, a za promenu kulture mora postojati veoma opravdan razlog, kao što je poboljšanje performansi ili opstanak na tržištu, zato što je kultura veoma podložna inerciji i otporu prema promenama.

⁹⁵ Katzenbach J., Steffen I., Kronley C., Cultural Change that Sticks, *Harvard Business Review*, July-August 2012., str. 111-117.

⁹⁶ Dawson C., *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*, Stanford University Press, Stanford, California, 2010., str. 21.

Drugi korak obuhvata utvrđivanje razlika između postojeće i željene kulture, što predstavlja ključni faktor uspeha promene. Ovaj korak je takođe važan, zato što organizacija lako može izgubiti fokus ukoliko se usmeri na ostvarenje *idealne* umesto *nove, vizijom određene* kulture. Ostvarenje idealne kulture često nije realno, i predstavlja proces koji zahteva mnogo više vremena i napora.

Treći korak predstavlja mapiranje nove organizacione kulture, i određivanje *ko, šta, gde, kad i kako* obavlja u procesu implementacije promene. Mape promena organizacione kulture bi trebalo da uključuju: plan glavnih aktivnosti promene, postavljanje merljivih rezultata i ishoda, kao i jasno određivanje odgovornosti.⁹⁷ One se mogu predstaviti u okviru projektnog plana, međutim, pošto organizaciona kultura predstavlja pojavu koja nije lako merljiva, mogu nastati problemi u praćenju ostvarenja rezultata po fazama.

Četvrti korak znači prenošenje vizije kulture u bihevioralne kompetencije. Ovaj korak nesumnjivo predstavlja zadatak za lidere u organizaciji, jer kao nosioci promena oni imaju najveći autoritet i uticaj da promovišu novo, poželjnije ponašanje u organizaciji. Ukoliko organizacija želi da postane više preduzetnički nastrojena, kompetencije koje su poželjne mogu uključivati: stvaranje jakih internih veza kroz timski rad i saradnju, deljenje znanja, proaktivnost, inovativnost i preuzimanje rizika.⁹⁸

Peti korak, još jedan važan faktor uspeha promene kulture u organizaciji, je obezbeđenje da top menadžment predstavlja otelotvorenje pozitivne promene, odnosno model koji svojim ponašanjem i delima sledi viziju promene. Moguće je da se dogodi da neki od članova izvršnog odbora ne slede put promena koji je organizacija zacrtala, čime urušavaju njihov uspeh. U ovom slučaju u potpunosti važi i stara latinska izreka *Facta, facta, non verba!*⁹⁹

Primer ograničavanja bez granica, koja je prilagodljiva promenama u okruženju, kao i porast broja merdžera i akvizicija koji podrazumevaju i promene organizacione strukture radi sticanja ili održavanja konkurentne prednosti u saglasnosti su sa našom posebnom hipotezom broj 3. da pozitivan stav prema promenama doprinosi razvoju korporativnog preduzetništva u organizaciji.

⁹⁷ Dawson C., *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*, Stanford University Press, Stanford, California, 2010., str. 26.

⁹⁸ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 126.

⁹⁹ Prevod: Dela, dela, ne reči!

VIII Organizaciona kultura i korporativno preduzetništvo

Jim Collins u svojoj poznatoj knjizi “*Od dobrog do sjajnog*” navodi da sve kompanije imaju kulturu, mnoge disciplinu, a da je malo onih koje imaju kulturu discipline. Kada kompanija ima disciplinovane zaposlene, hijerarhija i birokratija uz opsežnu kontrolu postaju suvišne. Kada se kultura discipline kombinuje sa filozofijom preduzetništva kompanije počnu da ostvaruju izuzetne rezultate.¹⁰⁰

Otvorena organizaciona kultura predstavlja podlogu za razvoj korporativnog preduzetništva u organizaciji, za razliku od birokratskih organizacija koje onemogućavaju razvoj novih ideja i uvođenje inovacija. U takvim organizacijama zaposleni lako izgube motivaciju za uvođenje inovacija usled komplikovanog i sporog procesa odlučivanja. Promene u organizaciji polaze sa vrha, tako da je za razvoj korporativnog preduzetništva vrlo značajna uloga liderstva. Primer za to predstavlja kompanija Google, koja teži da održi ideje osnivača kroz jedinstvenu viziju inovacija u internet industriji, ali i vrhunske usluge potrošačima uz etično poslovanje.

8.1. Karakteristike organizacione kulture preduzetnički orijentisanih organizacija

Istraživanje OECD o preduzetništvu u 2012. godini¹⁰¹ pokazuje rastući značaj malih i srednjih preduzeća za oporavak globalne privrede od tekuće Svetske ekonomske krize. Mala i srednja preduzeća su znatno brža u implementaciji novih ideja, imaju vlasnike koji poseduju znanje i spremni su da preuzmu visoke rizike, i nemaju komplikovane procese odlučivanja i suvišnu administraciju. Osim toga, ova preduzeća zapošljavaju sve veći broj radnika u odnosu na velike kompanije. Zato je potrebno da velike kompanije preuzmu najbolje osobine malih i srednjih preduzeća, ali i da iskoriste prednosti velikog sistema, kao što su znanje i raspoloživost resursa.

Neki autori nazivaju kulturu preduzetničkih organizacija *ad hoc* kulturom. Preduzetničke organizacije su dinamične i kreativne, a njihovi lideri su inovatori spremni da rizikuju. Njihova perspektiva je usmerena na rast i sticanje novih resursa. Za ovakve organizacije uspeh znači osmišljavanje i plasiranje novih proizvoda i usluga i sticanje liderske uloge na tržištu. Takođe, individualna inicijativa i sloboda se visoko cene.¹⁰²

U knjizi *Korporativno preduzetništvo i inovacije*, Moriss, Kuratko i Covin predstavljaju karakteristike preduzetničkih organizacija. Sumiranjem ovih karakteristika koje su ilustrovane Tabelom 8. dolazimo do zaključka da su zajednički elementi preduzetničke kulture: znanje, fokus na ljude i njihovo osposobljavanje da samostalno obavljaju radne zadatke, tolerancija rizika, stvaranje vrednosti kroz inovacije i promene, usmeravanje na suštinu, praktični menadžment, efektivnost, sloboda razvijanja novih poduhvata i pravljenja grešaka, posvećenost i lična odgovornost, akcenat na budućnosti i negovanju osećanja hitnosti.¹⁰³

¹⁰⁰ Collins J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others...Don't*, HarperBusiness, New York, 2001., Kindle Edition, lokacija 239.

¹⁰¹ OECD Entrepreneurship at a Glance 2012, Can Start-ups Help Turn the Tide?, *Harvard Business Review*, September, 2012., str. 30-31.

¹⁰² Cameron K., Quinn R., *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, 3rd Edition, John Wiley and Sons, San Francisco, 2011., str. 247.

¹⁰³ Singer S., Alpeza M., Balkic M., Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behaviour Possible in a Large Company?, *The Winning Products - Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation*, Institute for Entrepreneurship Research, Maribor, 2009. str. 220-221.

Tabela 8. Komponente preduzetničke kulture: četiri perspektive

Timmons i Spinelli (2009)	Kuratko (2009)	Peters (1997)	Cornwall i Perlman (1990)
Jasnoća, dobra organizacija	Podrška top menadžmenta	Slušanje	Rizik
Visoki standardi, težnja izuzetnosti	Autonomija/radna diskrecija	Pozitivan stav prema promenama	Zaslužno poštovanje
Posvećenost	Nagrađivanje/Osnaživanje	Fokus na potrošače	Etika integriteta, poverenje, kredibilitet
Odgovornost	Raspoloživost vremena	Potpuni integritete	Ljudi
Priznanje	Otvorene organizacione granice	Izuzetnost	Emocionalna povezanost
Borbeni duh	Osposobljavanje	Uključivanje svakog u sve	Rad je zabava
	Stvaranje vrednosti	Eksperimentisanje	Snažno liderstvo
	Obraćanje pažnje na detalje	Inovativnost	Pobeda vrednosti
		Skromni počeci i brzi neuspesi	Fokus na detalje, ljude, strukturu i procese
		“Vidljivost” menadžmenta	Efektivnost i efikasnost
		Merenje/odgovornost	

Izvor: Adaptirano na osnovu dva izdanja - Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, 2nd (str. 259) i 3rd Edition, Mason, 2010., str. 282.

Danas i velike kompanije moraju da podstiču preduzetništvo kako bi opstale na tržištu. Drucker, jedan od najpoznatijih autora u oblasti menadžmenta, smatra da veličina nije prepreka za uspeh u oblasti preduzetništva.¹⁰⁴ Velike kompanije bi zato trebalo da iskoriste prednosti koje imaju u vidu resursa i raspoloživog znanja, ali i da prilagode organizacionu strukturu tako da ona ne služi kao prepreka, već kao podstrek preduzetničkim inicijativama i uvođenju inovacija. Takođe, preduzetničko ponašanje se ne povezuje samo sa individualcima i njihovim iskustvom i znanjem. Iako preduzetnička kultura podrazumeva samostalnost i ličnu odgovornost, ona se sve više oslanja na timski rad i kolektivno znanje.¹⁰⁵

Kako onda može da izgleda preduzetnička organizaciona kultura u odnosu na tipičnu kulturu jednog velikog sistema? Koje su to osnovne razlike između menadžera, korporativnih preduzetnika i samostalnih preduzetnika?

Tipična organizaciona kultura velikih korporacija ima sistem nagrađivanja koji daje prednost konzervativnom donošenju odluka. Fokus je na sakupljanju velike količine podataka, kao osnove za racionalno odlučivanje i opravdanje ukoliko ne dođe do željenog rezultata. Rizične odluke se odlažu sve dok se ne sakupi dovoljno činjenica ili dok se ne angažuju spoljni konsultanti kako bi “osvetlili nepoznato.”¹⁰⁶ Na kraju procesa odlučivanja, posle dobijenih nekoliko odobrenja i potpisa, zaposleni se ne osećaju više lično odgovorni. Preduzetničke organizacije smatraju da je vreme u današnjem poslovnom okruženju dragoceno, te da proces odlučivanja treba da bude znatno brži i efikasniji.

¹⁰⁴ Drucker P., *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996., str. 173.

¹⁰⁵ Berić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća*, Tehnički fakultet, Čačak, 2007., str. 2.

¹⁰⁶ <http://sbaer.uca.edu/publications/entrepreneurship/pdf/03.pdf>, preuzeto 08.10.2012. na osnovu odlomka Hisrich, R., Peters M., Shepherd, D., *Entrepreneurship*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.

Za razliku od tradicionalne kulture velikih korporacija, koje zagovaraju strogo poštovanje datih instrukcija i gledaju negativno na greške i neuspeh, preduzetničke organizacije ohrabruju i cene inicijativu zaposlenih, pa čak i gledaju na greške kao na priliku da se nešto nauči i da se stečeno iskustvo bolje upotrebi u nekom narednom poduhvatu.

Preduzetnički nastrojene organizacije podstiču kreativnost zaposlenih, fleksibilnost, nezavisnost, osećanje vlasništva nad projektom, ali i organizacijom, i preuzimanje rizika. Organizacije koje slede princip korporativnog preduzetništva određuju viziju, ciljeve, akcione planove i očekuju za uspešne ishode adekvatne nagrade, one predlažu, pokušavaju i eksperimentišu u različitim oblastima i za to preuzimaju punu odgovornost.¹⁰⁷

Kao što smo naveli u drugom poglavlju, tradicionalna organizacija je hijerarhijska po svojoj strukturi i ona ima već ustanovljene procedure, sisteme izveštavanja, linije autoriteta i odgovornosti, kao i kontrolne mehanizme. Navedeni elementi podržavaju postojeću kulturu organizacije, čime onemogućavaju stvaranje novih proizvoda i usluga u okviru postojeće industrije ili potpuno novih poslovnih jedinica u okviru organizacije.

Preduzetničke organizacije uglavnom imaju ravnu strukturu, sa naglaskom na mrežne strukture, koje olakšavaju timski rad i komunikaciju sa sponzorima projekata i mentorima. Bliske veze su važne za stvaranje atmosfere poverenja, kako bi se olakšalo ostvarenje vizije i ciljeva. Radni zadaci se posmatraju kao zabava, a ne kao posao, a korporativni preduzetnici često ulažu i više vremena od zahtevanog kako bi se zadatak završio. Preduzetnički orijentisane organizacije podstiču i kreativnu diskusiju oko novih ideja u svim funkcionalnim oblastima i divizijama.

Organizacije koje imaju princip korporativnog preduzetništva neguju drugačije menadžerske stilove. Tradicionalno, menadžeri su motivisani unapređenjem i klasičnim korporativnim nagradama, dok preduzetnici teže nezavisnosti i stvaranju inovacija, ali takođe teže adekvatnoj nagradi, koja se, kao u primeru Googlea može ogledati u deljenju akcija kompanije, a što ćemo imati prilike da vidimo u tački 3.3.

Vremenska orijentacija isto pokazuje značajne razlike između tradicionalnih menadžera, korporativnih preduzetnika i preduzetnika. Fokus menadžera je na ostvarenju kratkoročnih rezultata, a fokus preduzetnika na ostvarenju dugoročnih rezultata, dok se korporativni preduzetnici nalaze negde između ove dve krajnosti.

Što se rizika tiče, korporativni preduzetnici su spremni za preuzimanje opravdanog rizika, dok su menadžeri oprezni da preuzmu i najmanji rizik. Sa druge strane, preduzetnici imaju bar jedan neuspešan projekat iza sebe, usled preuzimanja većih rizika.

Na kraju, preduzetnički orijentisane organizacije imaju spoljašnji fokus, odnosno usmerene su usluživanje potrošača, ili sponzora projekta u slučaju korporativnog preduzetništva. Sa druge strane, tradicionalni menadžeri su najviše usmereni na veze unutar organizacije i odgovornost prema višim nivoima menadžmenta.

Na osnovu analize elemenata preduzetničke kulture koji imaju svoje polazište u radovima Dessa, Lumpkina, Eisnera, Timmons i Spinellija, Kuratka, Petersa, Cornwalla i Perlmana potvrđujemo posebnu hipotezu br. 4 koja ističe da su *podsticanje inovacija, znanje, otvorena komunikacija, orijentacija ka budućnosti, tolerancija rizika i timski rad osnovne karakteristike preduzetnički orijentisanih organizacija.*

¹⁰⁷ Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub; 3rd Edition, Mason, 2010., str. 38.

8.2. Značaj liderstva za korporativno preduzetništvo

Po definiciji, liderstvo je proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja.¹⁰⁸ Većina preduzetnika su lideri vizionari koji utiču na mišljenja i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Oni su zaduženi da obezbede budućnost organizaciji putem razvoja i upravljanja ljudima. Njihov zadatak je da pronadu sponzore za finansiranje novih poduhvata u okviru ili van organizacije, ali i da objasne svim interesnim grupama važnost inovacija za razvoj i budućnost organizacije. Oni su spremni da investiraju u inovaciju, ljudske resurse i stvaranje efektivne kulture koja će organizaciji obezbediti sposobnost da dugoročno opstane na tržištu, međutim, lideri vizionari mogu biti preterano podložni preuzimanju visokih rizika, što može dovesti organizaciju u opasnost.¹⁰⁹

Korporativno preduzetništvo u organizaciji predstavlja nameran i stratejski akt. Wolcott i Lipitz u svojoj knjizi o *Grow from Within* navode da je za uspešno stvaranje novih poslova u okviru organizacije neophodna podrška top menadžmenta.¹¹⁰ Lideri korporativnog preduzetništva u organizaciji se ponekad nazivaju i *nosocioma promena*, zato što oni formiraju mreže i koalicije u okviru i izvan organizacije težeći da reše velike, često i globalne probleme.¹¹¹

Lideri u korporativnom preduzetništvu su stratejski lideri, njihov stil predstavlja kombinaciju menadžerskog i vizionarskog liderstva. Oni naglašavaju važnost etičnog ponašanja i donošenja odluka na osnovu vrednosti, zaduženi su za strateško planiranje i nadgledanje operativnog poslovanja. Oni uvek očekuju najbolje rezultate od nadređenih i od kolega, a na kraju zahtevaju i ličnu izuzetnost. Ovakvi lideri veruju u strateške izbore, kao izvor promene u organizaciji i u okruženju.¹¹²

Ipak, za uspeh aktivnosti korporativnog preduzetništva, nije dovoljna samo angažovanost top menadžmenta, već je potreban i razvoj talenata u celoj organizaciji. Lideri su zaduženi za pronalaženje i razvoj talenata, kako bi stvorili bazu kreativnih i inovativnih zaposlenih koji su spremni da preuzmu inicijativu i rizik.

Shvatajući da danas nije dovoljno da se glavni izvršni direktori u organizacijama samo jedan deo svog radnog vremena bave strateškim projektima korporativnog preduzetništva, najuspešnije organizacije primenjuju drugačiji pristup – one obično zaduže jednog top menadžera koji uživa veliko poštovanje u organizaciji da vodi novi korporativni projekat puno radno vreme, a on zatim formira timove talentovanih zaposlenih koji predano rade na osmišljavanju, stvaranju i plasiranju inovacija na tržište.

Istraživanje koje je u 2012. godini sproveda konsultantska kuća PricewaterhouseCoopers pokazuje da jedan od četiri ispitana izvršna direktora globalnih kompanija smatra da njihove organizacije nisu bile u stanju da iskoriste tržišne prilike ili su morale da ih otkazu ili odlože zbog nedostatka talenta.

¹⁰⁸ Northouse P., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str. 2.

¹⁰⁹ Glenn Rowe W., Guerro L., *Cases in Leadership*, 2nd Edition, Ivey Executive School, Sage Publications, 2011., str. 376.

¹¹⁰ Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010., str. 177.

¹¹¹ Anthony S., The New Corporate Garage, *Harvard Business Review*, September 2012., str. 48.

¹¹² Glenn Rowe W., Guerro L., *Cases in Leadership*, 2nd Edition, Ivey Executive School, Sage Publications, 2011., str. 375.

Takođe, trećina ispitanika smatra da su nedostajuće veštine kod zaposlenih sprečile organizacije da sprovedu inovacije.¹¹³

Tabela 9. navodi veštine koje bi trebalo da poseduju preduzetnički lideri, uključujući i lidere u korporativnom preduzetništvu. Analizom osobina navedenih u tabeli, dolazimo do zaključka da preduzetničko liderstvo ima dosta elemenata transformacionog liderstva, koje podrazumeva da se lider bavi drugima i stvara veze pomoću kojih se nivo motivacije i morala podiže i kod lidera i kod sledbenika.¹¹⁴

Tabela 9. Veštine preduzetničkih lidera

Vizionarstvo	Sposobnost rada u timu
Napredne veštine komunikacije	Sposobnost izgradnja kvalitetnih veza
Sposobnost vršenja uticaja	Sposobnost inspirisanja samopouzdanja kod zaposlenih
Sposobnost da motiviše	Sposobnost delegiranja
Sposobnost da misli strateški	Sposobnost izgradnje osećanja jedinstva i pripadnosti
Sposobnost upravljanja promenama	Sposobnost objašnjavanja dvosmislenosti i nesigurnosti
Sposobnost rešavanja konflikta	Čvrstina, ali fer ponašanje
Sposobnost izgradnje poverenja	Fleksibilnost uz konzistentnost

Izvor: Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 104.

Lideri u korporativnom preduzetništvu su stratezi koji imaju jasnu viziju koju žele da ostvare. Oni imaju veoma napredne veštine komunikacije koje im omogućavaju da viziju prenesu svim zaposlenim u organizaciji. Oni znaju da motivišu zaposlene i da steknu njihovo poverenje, i uspostave kvalitetne veze na internom i eksternom nivou. Još jedna veoma važna osobina preduzetničkih lidera je sposobnost izgradnje osećaja jedinstva i pripadnosti organizaciji kao celini. Ovaj element kulture je posebno značajan, jer je poznato da korporativno preduzetništvo podrazumeva pre svega timski, a ne individualan rad. Takođe, posedovanje kolektivnog znanja je danas važnije od onoga što znaju pojedinci, pa je osećanje zajedničke svrhe i cilja od izuzetne važnosti za uspeh novih poduhvata u organizaciji.

Jack Welch, nekadašnji generalni direktor kompanije General Electric, predstavlja odličan primer liderstva u korporativnom preduzetništvu. On je izveo niz promena u organizaciji u okviru programa *Brzina, Jednostavnost i Samopouzdanje*. Program je uključivao i princip pod nazivom *work-out* koji je trebalo da smanji strah i barijere između zaposlenih i top menadžmenta, kako bi se uspostavio sistem koji omogućava brže reagovanje na promene. Program je uključivao i politiku nagrađivanja zaposlenih za inicijative, a sam Welch je posvetio dosta vremena prenošenju nove poruke. On je promovisao i koncept organizacije bez granica smanjenjem nivoa u hijerarhiji organizacije i uveo ozbiljan sistem davanja povratnih informacija zaposlenima i program evaluacije rezultata kompanije.

¹¹³ *Delivering results, Growth and Value in Volatile World*, 15th Annual Global CEO Survey, PricewaterhouseCoopers, 2012., str. 20.

¹¹⁴ Northouse P., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd 2008., str. 2.

Lideri u velikim sistemima su tu da inspirišu zaposlene da preuzmu inicijativu, kako bi uvođenjem inovacija kompanije ostvarile izuzetne rezultate na tržištu. Stoga, lideri u organizaciji preduzimaju sledeće aktivnosti kako bi inspirisali preduzetnički duh kod zaposlenih obuhvataju:¹¹⁵

- Komuniciraju jasno preduzetnički viziju, ali ne jednokratno, već kontinuirano
- Uvode nagrade i priznanja za preduzetničko ponašanje, uključujući i udeo u vlasništvu kompanije kroz akcije
- Konstantno očekuju odlične rezultate, poboljšanje poslovnih performansi, ali ne uvode kazne za greške ukoliko se one ne ponavljaju često
- Smanjuju hijerarhiju na minimum, uvode ravnije organizacione strukture, smanjuju segmentaciju poslovnih jedinica
- Uvode manje poslovne jedinice sa unakrsno funkcionalnim timovima
- Daju zaposlenima raznovrsne zadatke podstičući inicijativu i eksperimentisanje
- Motiviraju zaposlene
- Omogućavaju otvoren pristup informacijama
- Ističu važnost zadovoljenja potreba potrošača

Važno je još jednom napomenuti da lideri korporativnog preduzetništva moraju i sami predstavljati otelotvorenje vrednosti i promena koje zagovaraju, jer promene u organizacijama kreću sa vrha. U suprotnom nedostatak autoriteta i poštovanja zaposlenih prema lideru može dovesti do potpunog neuspeha internih preduzetničkih inicijativa. Osim toga, lideri stalno moraju naglašavati važnost novih poduhvata za budućnost organizacije, što postižu efektivnom komunikacijom. Često se lideri u korporativnom preduzetništvu iznenade koliko je vremena i truda potrebno samo na komunikaciju sa menadžerima poslovnih jedinica i top menadžmentom.¹¹⁶

Rezultati godišnjeg upitnika za top menadžere vodećih svetskih kompanija *Delivering results, Growth and Value in Volatile World* koji je sproveo PricewaterhouseCoopers 2012. godine, primeri četiri modela korporativnog preduzetništva – naročito Zagovaračkog modela i zaključci Wolcotta i Lippitza o neophodnosti liderstva za razvoj korporativnog preduzetništva i primer potpunog zaokreta u kompaniji General Electric pod liderstvom Jacka Welcha su u skladu sa posebnom hipotezom broj 2. da je *Podrška liderstva ključna za razvoj korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama.*

¹¹⁵ Adaptirano na osnovu Cohen A., Mainstreaming Corporate Entrepreneurship: Leadership at Every Level of Organizations, *Babson Entrepreneurial Review*, October 2002., str. 8.

¹¹⁶ Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 81.

8.3. Studija slučaja: Google kao primer preduzetnički orijentisane organizacije

Google je internet kompanija koju su 1998. godine osnovali Larry Page i Sergey Brin, tada studenti na Univerzitetu Stanford. Veb stranica koja je pre četrnaest godina započela kao istraživački projekat na fakultetu danas je multinacionalna kompanija koja ima 54,604 zaposlenih. Kompanija je izašla na njujoršku berzu već 2004. godine.¹¹⁷ Danas je Google ne samo sinonim za internet pretraživanje kroz Google Chrome, već i simbol interneta uopšte, jer je nakon uspešnog početka kompanija razvila aplikacije kao što su Google Earth, AdSense, AdWords, kupila sajtove kao što su YouTube i pokrenula Gmail kao uslugu koja nudi najviše prostora za skladištenje elektronskih dokumenata.

Google ima i svojih „deset zapovesti“¹¹⁸ koje potiču još iz vremena kada je ova velika i globalno značajna korporacija bila *start-up* sa samo nekoliko zaposlenih. Filozofija koju nose ove zapovesti u najboljoj meri odražava izražen preduzetnički duh kompanije. Google ima jednostavan, ali veoma veliki cilj – *da organizuje informacije širom sveta i učini ih pristupačnim i korisnim.*¹¹⁹

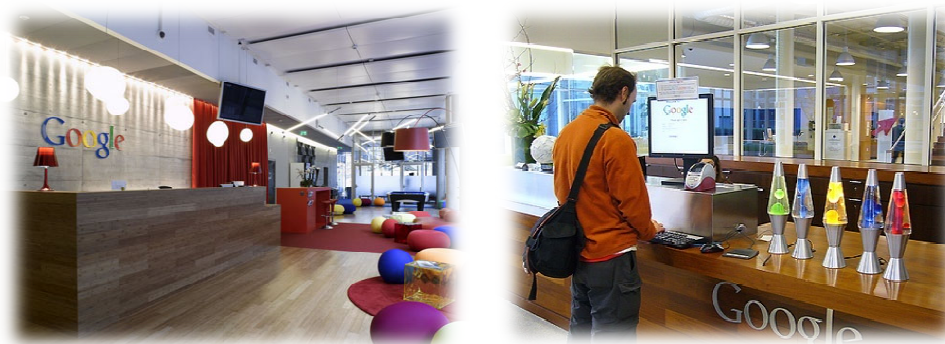
- 1) *Fokusirajte se na korisnika, a sve ostalo će uslediti.* Bez obzira da li Google dizajnira novi pretraživač ili potpuno novu uslugu za korisnike kao što je YouTube, uvek se vodi računa o tome da korisnici budu u potpunosti zadovoljni uslugom. Osnovna stranica pretraživača je uvek jednostavna i jasna, i odmah se učitava. Podaci o pretraživanju se nikada ne prodaju trećoj strani, a reklame su jasno označene kao takve, uz napomenu da ne smeju odvratiti pažnju od glavnog sadržaja. Takođe, kada Google napravi novi internet alat ili aplikaciju, cilj je da korisnici ni ne pomisle kako je to moglo da izgleda drugačije.
- 2) *Bolje je uraditi jednu stvar zaista, zaista dobro.* Google se bavi pretraživanjem. Zahvaljujući specijalizaciji u ovom poslu, on je u stanju da reši veoma složene probleme vezane za pretraživanje sadržaja na internetu, kao i da uvede stalna poboljšanja koja čine da pretraživanje sadržaja bude još lakše i jednostavnije. Iskustvo iz unapređenja pretraživanja pomaže Googleu da uđe na još neistražena tržišta kao što je Google Maps. Još jedan od ciljeva ove kompanije je da pomogne ljudima da pristupe što većem broju informacija koje mogu da upotrebe.
- 3) *Brzo je bolje nego sporo.* Google zna da prilikom pretraživanja interneta tražimo odgovore i da su nam oni veoma brzo i potrebni. Interesantno je da Google smatra sebe jednom od retkih kompanija na svetu koje imaju za cilj da ljudi što pre napuste njihov veb sajt. Rekord u brzini pretraživanja je mnogo puta do sad oboren i trend se nastavlja, tako da je za pretragu ponekad potreban i samo deo sekunde. Google Chrome je danas primer najbržeg internet pretraživača.
- 4) *Demokratija na internetu funkcioniše.* Google pretraživanje funkcioniše zato što se oslanja na pojedince koji postavljaju linkove na veb sajtove kako bi odredio sadržaj koji nudi vrednost. Korist svake strane na internetu se procenjuje korišćenjem preko 200 signala i različitih tehnika, uključujući patentirani PageRank™ algoritam, pomoću kojeg se analizira koje su stranice izglasane za najbolje izvore informacija. Kako se internet širi, ovaj pristup se zapravo poboljšava, jer ima sve više glasova koje je potrebno uračunati.

¹¹⁷ <http://www.google.com/about/company/>, preuzeto 04.10.2012.

¹¹⁸ Prilagođeno na osnovu: <http://www.google.com/about/company/philosophy/>, preuzeto 04.10.2012.

- 5) *Ne morate uvek biti za svojim radnim stolom da bi vam bio potreban odgovor.* Svet postaje sve mobilnije mesto, a ljudi žele pristup informacijama bez obzira na to gde se nalaze, kada god im je to potrebno. Google razvija i nudi nova rešenja preko Android usluge pomažući ljudima širom sveta da pretražuju internet, provere elektronsku poštu putem mobilnog telefona, pregledaju video snimke itd.
- 6) *Možete zaraditi novac bez nanošenja štete.* Prihod dolazi od ponude tehnologije pretraživanja kompanijama i od prodaje reklamnog prostora. Mnogi oglašivači koriste AdWords za promovisanje svojih proizvoda. Međutim, kako bi se sprečile mnoge zloupotrebe i urušavanje glavne ideje pretraživanja, Google ne dozvoljava da se reklame nalaze na stranama na kojima nisu relevantne, ne prihvata se takozvano *pop-up* oglašavanje pomoću prozora koji iznenada iskaču po ekranu i tako ometaju pronalazak traženog sadržaja. Reklame su naznačene kao sponzorisani link, tako da se ne kompromituje integritet Googleovih rezultata pretraživanja.
- 7) *Tamo negde uvek postoji još informacija.* Iako Google ima najviše indeksiranih HTML stranica, uvek postoji još sadržaja koji nije bio inicijalno dostupan. Inženjeri u Googleu su integrisali nove baze podataka u pretraživanja, kao što su akademski članci, slike i milioni knjiga, a sve u cilju pružanja još korisnijih informacija korisnicima.
- 8) *Potreba za informacijama prelazi sve granice.* Iako je Google osnovan u Kaliforniji, misija je da sve informacije budu dostupne širom sveta na svim jezicima. Zato Google ima više od 180 internet domena, i interfejs na više od 130 jezika, što omogućava pretraživanje lokalnih sadržaja na maternjem jeziku što je zbog jezičke barijere ranije bilo nemoguće.
- 9) *Možete biti ozbiljni i bez odelo.* Osnivači Googlea su vođeni idejom da rad treba da predstavlja izazov i zabavu. Oni smatraju da se kreativne stvari dešavaju u kompanijama koje imaju pravu kulturu. Postoji naglašavanje timskih postignuća, ali i individualnih što zajedno doprinosi uspehu. Atmosfera je opuštena, a nove ideje se mogu roditi u redu za kafu, timskom sastanku, ili u teretani, a možda bi neke sjajne ideje bile propuštene u strogo korporativnom okruženju.
- 10) *Sjajno jednostavno nije dovoljno dobro.* Postavljaju se ciljevi koji su možda nedostižni u sadašnjem momentu, ali težnjom za njihovim ostvarenjem obično se stiže dalje nego što je planirano. Čak i ako korisnici ne znaju tačno šta traže, Googleov posao je da im pomogne da nađu odgovor. Google teži da predvidi buduće potrebe korisnika i da izađe na tržište sa novim proizvodima i uslugama koji postavljaju nove standarde. Takav pristup inovacijama potiče iz Googleovog nezadovoljstva *statusom quo* i stalnom težnjom da se stvari unaprede.

Slika 1. i 2. Kancelarije u Google-u kao dokaz otvorene organizacione kulture



Izvor: <http://www.google.com/about/company/facts/culture/>, preuzeto 05.10.2012.

Organizacionalna kultura Googlea je veoma snažna, što znači da igra važnu ulogu u motivisanju zaposlenih. Kompanija nudi zaposlenima niz beneficija i podržava različitost i kreativnost. Na radnom mestu je atmosfera opuštena, ali profesionalna i svi zaposleni su prijateljski nastrojeni. Kultura je veoma otvorena i svi se odnose jedni prema drugima sa poštovanjem. Postoje neformalni sastanci petkom, na kojima svi zaposleni mogu da izlože svoje ideje i predloge i da postave pitanja osnivačima kompanije i menadžmentu.¹²⁰ Takođe, ono što odlikuje kulturu Googlea je ravna organizacionalna struktura, koja sprečava komplikovanje procesa odlučivanja. Ono što je još veoma bitno jeste Googleov odnos prema greškama, što na najbolji način pokazuje izrazitu preduzetničku orijentaciju. U Google smatraju da *Ukoliko ne grešite dovoljno, onda se dovoljno i ne trudite.*¹²¹

Zaposleni su podstaknuti da tragaju za inovacijama, budu kreativni, i preuzmu rizike bez straha od grešaka. U ovoj kompaniji smatraju da novac nije najvažniji, već da je važnije ostvariti svoje snove. Oni teže da imaju srećne zaposlene, jer smatraju da su srećni ljudi daleko inovativniji, kreativniji i uspešniji. Neke od nenovčanih beneficija koje Google nudi zaposlenima uključuju besplanu hranu, uslugu čuvanja dece, zdravstvene usluge, prevoz, sportske aktivnosti, dovođenje kućnih ljubimaca na posao, program od 20% vremena koje zaposleni mogu da posvete kreativnom razmišljanju.

Kako bi se održala ravna organizacionalna struktura i unapredila Googleova jedinstvena organizacionalna kultura, kompanija je zaposlila Generalnog direktora za kulturu, koji je ujedno i direktor ljudskih resursa. Generalni direktor za kulturu ima zadatak da razvije kulturu kako bi se održale suštinske vrednosti osnivača koje su predstavljene kroz “deset zapovesti.”

Međutim, i organizacionalna kultura kao što je Googleova ima svoje nedostatke. Prvo, radni sati su veoma dugi, što može dovesti do narušavanja odnosa privatni život/posao. Drugo, plate su znatno niže od proseka za industrijsku granu, što je delimično nadoknađeno deljenjem akcija zaposlenima. Treće, radno okruženje nije strukturirano, pa se usled preterane opuštenosti u okruženju, može dogoditi da zaposleni izgube radni fokus. Zatim, zbog velikog broja zaposlenih, pojedinci se mogu osetiti kao „izgubljeni u gomili“, jer je okruženje dosta konkurentno u težnji za novom inovacijom. Zatim, proces selekcije novozaposlenih je uglavnom ocenjen kao nepotrebno dug, sa previše krugova intervjua. Neki zaposleni u Googleu čak tvrde da politika nagrađivanja nije fer, zato što su Nagrade Osnivača namenjene menadžmentu, a ne svim zaposlenima koji su osmislili inovaciju ili uspešno sproveli novi projekat.¹²²

I pored navedenih nedostataka, Google ostaje jedna od svetskih kompanija za koje bi zaposleni širom sveta najviše želeli da rade. Takođe, kompanija se već godinama nalazi na vrhu liste 100 najvrednijih globalnih brendova. Za 2012. godinu Google je zauzeo treće mesto, odmah iza Applea i IBM-a.¹²³

¹²⁰ <http://www.google.com/about/company/facts/culture/>, preuzeto 05.10.2012.

¹²¹ <http://www.andrew.cmu.edu/user/kathyc/files/written/google.pdf>, preuzeto 05.10.2012.

¹²² Kuntze R., Matulich E., Google: Searching for Value, *Journal of Case Research in Business and Economics*, Vol. 2, May 2010., str. 4-5.

¹²³ <http://www.marketingweek.co.uk/trends/the-top-100-most-valuable-global-brands/4001824.article>, preuzeto 4.10.2012.

IX Izgradnja preduzetničkih struktura

Strukture stvaraju red u organizacijama. Izbor najpogodnije strukture za preduzetnički orijentisanu organizaciju zavisi od nekoliko faktora: veličine organizacije, sektora u kojem posluje, tipu internog poduhvata koji preuzima, i uslova u okruženju.¹²⁴ Velike organizacije su znatno složenije od manjih organizacija, jer protok informacija postaje komplikovaniji, a proces odlučivanja postaje duži i može nepovoljno delovati na razvoj novih inicijativa.

Iz tog razloga, velike organizacije danas traže načine da preuzmu najbolje karakteristike manjih organizacija, tako što se organizuju u poslovne jedinice kojima je lakše upravljati nego jednom glomaznom strukturom sa više hijerarhijskih nivoa. Može se čak dogoditi da poslovne jedinice postanu potpuno samostalne ili da iz njih nastane potpuno nova kompanija. Kako bi podstakle razvoj korporativnog preduzetništva savremene organizacije prate sledeće trendove:¹²⁵

- decentralizaciju
- smanjenje broja hijerarhijskih slojeva
- prepuštanje dela poslova specijalizovanim organizacijama i agencijama (eng. *outsourcing*)
- smanjenje veličine organizacije na pravu meru
- upotrebu projektnih formi organizovanja
- razvijaju strategijske alijanse
- koriste i vertikalnu i horizontalnu komunikaciju
- investiraju u informacione tehnologije
- razvijaju nove tehnike upravljanja ljudskim resursima

Zato, kultura jedne organizacije se najbolje može videti kroz njenu organizacionu strukturu. Organizacije koje su preduzetnički orijentisane neguju uglavnom matrične, horizontalne, mrežne i druge fleksibilne modele organizacione strukture, koji omogućavaju brzo reagovanje na promene uz jednostavno odlučivanje.

Današnje velike korporacije su uglavnom prošle put od klasične hijerarhije do novih formi organizacije. Jedan od primera je kompanija General Electric, koja se pod liderstvom Jacka Welcha transformisala iz tradicionalne organizacione strukture u strukturu organizacije bez granica. On je naveo da termin “bez granica” ne znači da sve interne i eksterne granice nestaju u potpunosti, već da one i dalje postoje u nekom obliku, ali postaju otvorenije i propustljivije.¹²⁶

¹²⁴ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 108.

¹²⁵ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 139.

¹²⁶ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 371.

Kotter navodi važnost fluidnih i mrežnih struktura za razvoj korporativnog preduzetništva zato što klasični hijerarhijski sistemi nisu u stanju da se brzo prilagode promenama. On ističe značaj uvođenja dodatnog operativnog sistema u kompanijama koji se temelji na sopstvenim procesima koje je on nazvao 8 katalizatora:¹²⁷

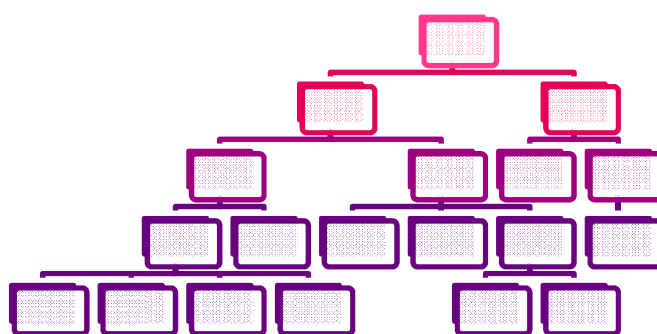
- 1) Strateške promene u kulturi
- 2) Izgradnja i održavanje preduzetničke mreže
- 3) Formulisanje strateške vizije i razvoj inicijativa za promenu kako bi se iskoristile povoljne poslovne prilike
- 4) Komuniciranje vizije i strategije kako bi se privukla podrška
- 5) Uklanjanje barijera u mreži kako bi se ubrzalo kretanje u smeru vizije
- 6) Slavljenje vidljivih, značajnih kratkoročnih pobeda
- 7) Učenje iz iskustva
- 8) Stvaranje osećaja hitnosti oko velikih poslovnih prilika

Na osnovu analize osam katalizatora vidimo da je osećaj hitnosti oko strateški opravdane i uzbudljive poslovne prilike osnov od kojeg zavisi uspeh preduzetničkih inicijativa u organizacijama.

9.1. Hijerarhijska struktura

Većina organizacija počinje kao prosta struktura sa osnivačem na čelu organizacije i nekoliko zaposlenih. Tako jednostavna struktura predstavlja organizacioni dizajn sa slabom departmentalizacijom, širokim rasponima kontrole, autoritetom centralizovanim u jednoj osobi i sa niskim stepenom formalizacije.¹²⁸ Međutim, kako se organizacija razvija, javlja se potreba za zapošljavanjem većeg brojem radnika, a samim tim potrebna je i organizacija po funkcionalnim oblastima kao što su finansije, marketing, ljudski resursi itd., dodaju se i novi nivoi menadžmenta, čime organizacija postepeno postaje birokratska.

Prikaz 7. Hijerarhijska struktura



Ovakav nivo strukture je pogodan za organizacije koje zahtevaju sigurnost i stabilnost. Međutim, danas možemo reći da je malo organizacija koje mogu to i da garantuju.

¹²⁷ Kotter J., Accelerate – How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-fire Strategic Challenges and Still Make Their Numbers, *Harvard Business Review*, November 2012.

¹²⁸ Robbins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 245.

Hijerarhijska struktura je pogodna za organizacije koje se bave jednostavnim zadacima koji podrazumevaju visok nivo standardizacije u stabilnim okruženjima, i gde se ustanovljeni planovi i programi moraju strogo pratiti. Sva moć je skoncentrisana na vrhu organizacije.

Hijerarhijska struktura zapravo predstavlja antitezu preduzetničke strukture, zato što koči kreativnost i individualnu inicijativu kao osnovne vrednosti preduzetništva.¹²⁹ Stoga, sledeće navedene strukture mnogo više odgovaraju razvoj preduzetništva u organizaciji.

9.2. Matrična struktura

Matrična struktura predstavlja pristup koji bi trebalo da reši neadekvatnost tradicionalnih organizacionih struktura. Ovakva struktura nastaje iz funkcionalne strukture, kao što je hijerarhijska, ali dozvoljava veću fleksibilnost. Naročito je pogodna za projektne aktivnosti, kakve su veoma često zastupljene u korporativnom preduzetništvu. Struktura matrice podrazumeva da se u okviru iste organizacije mogu angažovati stručnjaci iz različitih funkcionalnih oblasti, a koji se po završetku projekta vraćaju u svoja matična odeljenja.¹³⁰ Na primer, ukoliko se radi o dizajnu novog softvera, u projekat bi osim softverskih inženjera trebalo uključiti i stručnjake za marketing i prodaju kako bi zajedno formirali najefektivniju strategiju ulaska na tržište.

Prikaz 8. Matrična struktura



Prednost ovakve strukture je fleksibilnost, kao jedna od osnovnih karakteristika kulture korporativnog preduzetništva što omogućava organizaciji da lakše i brže odgovori promenama iz okruženja. Osim toga, kako zaposleni iz različitih odeljenja rade zajedno razmena informacija postaje lakša i jednostavnija. Ova forma podstiče demokratski stil liderstva, jer podrazumeva uzimanje u obzir inputa tima pre donošenja odluke. Nedostatak je što angažovanje zaposlenih za rad na projektima može biti skupo, zato što to znači da oni moraju da napuste operativno poslovanje, kako bi se u potpunosti posvetili projektnoj aktivnosti. Takođe, može nastati nesporazum oko toga da li zaposleni odgovaraju menadžeru odeljenja ili menadžeru projekta.¹³¹

Opravdanost novog poduhvata treba da bude na pravi način komunicirana menadžerima funkcionalnih oblasti, da bi angažovanje ljudskih resursa bilo jednostavnije. Napredniji oblik matrične strukture je projektna struktura, u kojoj zaposleni stalno rade na projektima, a po završetku jednog prelaze na sledeći projekat izbegavajući probleme osnovne strukture.

¹²⁹ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 141.

¹³⁰ Robbins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 245.

¹³¹ <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-matrix-organizational-structures-business-organizations-26350.html>, preuzeto 12.10.2012.

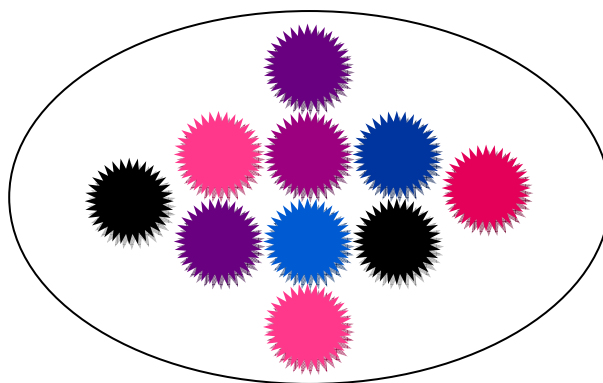
9.3. Organska struktura

Termin organska sugerije da organizacije, baš kao i živa bića, menjaju svoje strukture, uloge i procese kako bi odgovorile na promene i adaptirale se na nova okruženja. Takve strukture su pogodne za nestabilna, turbulentna i nepredvidiva okruženja i za oblasti kao što je tehnologija u kojima se ne obavljaju samo rutinski, automatizovani zadaci. Neki autori tvrde da se preduzetnički orijentisane organizacije suočavaju sa komplikovanim zadacima, što se zasniva na pretpostavci da je proces inovacija veoma složen.¹³²

Organske strukture su veoma pogodne za razvoj aktivnosti korporativnog preduzetništva zato što ih karakteriše decentralizacija, fleksibilnost i široko definisane radne pozicije, nezavisnost zaposlenih i poslovnih jedinica, komunikacija koja teče i horizontalno i vertikalno, inicijativa zaposlenih, relativno malo široko definisanih pravila, regulacija, procedura i procesa, kao i učešće zaposlenih u rešavanju problema što se često sprovodi interaktivno i u grupama.¹³³

U organizacijama sa organskom stukturom akcenat se stavlja ne efektivnost, rešavanje problema, responsivnost, fleksibilnost, sposobnost adaptiranja, kreativnost i inovacije - sve ono što čini kulturu korporativnog preduzetništva.

Prikaz 9. Organska struktura



Ovakve organizacije mogu pravovremeno i lako da odgovore na promene u okruženju, zato što su zaposleni podstaknuti na kreativnost, eksperimentisanje i predlaganje novih ideja. Međutim, organska struktura nije struktura bez ikavih pravila, procesa i procedura. Iako nisu strogo definisani, strukturalni parametri su neophodni kako bi se sprečio haos koji bi nastao usled potpune decentralizacije, u kojoj svako slobodno odlučuje šta da radi. Primer takvih parametara postoji kod kompanije 3M, jedne od najinovativnijih kompanija današnjice. Zaposleni u kompaniji 3M su podstaknuti da preuzmu inicijativu i predlažu nove proizvode tražeći podršku organizacije, s tim da projektni timovi moraju ispuniti određene finansijske parametre na svakom stadijumu razvoja proizvoda.¹³⁴

¹³² Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 142.

¹³³ <http://www.enotes.com/organic-organizations-reference/organic-organizations>, preuzeto 12.10.2012.

¹³⁴ Carpenter M., Bauer T., Erdogan B., *Principles of Management*, Flat World Knowledge, Inc., 2009. – Chapter 7, Organizational Structure and Change, Online Preview

Kontrola u ovoj kompaniji potiče iz stalne interakcije među kolegama i normativnim pravilima koja se neformalno razvijaju među njima. Menadžer svake divizije deluje autonomno i odgovoran je za svoje aktivnosti. Kada jedna divizija postane prevelika, a proizvod stvoren u njenom okviru postane profitabilan, formira se nova poslovna jedinica, kako bi se u kompaniji održala bliska atmosfera malog biznisa.¹³⁵

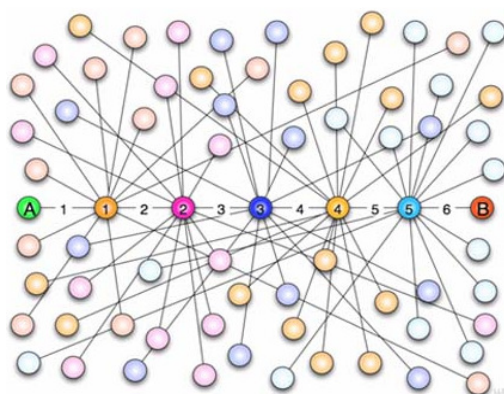
9.4. Mrežna struktura

Mrežna struktura je sačinjena od interne ili eksterne mreže nezavisnih članova (individualaca ili organizacija) koje ujedinjuje zajednička svrha i korist koja potiče od saradnje. Primer interne mreže je velika kompanija koja je organizovana na osnovu strateških poslovnih jedinica, dok eksterna mreža može imati formu strategijske alijanse ili zajedničkog ulaganja. Veze u okviru mrežne strukture se zasnivaju na osnovu reciprociteta i ličnih veza i temelje se na poverenju, zajedničkim interesovanjima i reputaciji.¹³⁶

Sa druge strane, mrežne strukture mogu biti i virtuelne, pogotovo u sektoru informacionih tehnologija, gde se eksperti povezuju i komuniciraju preko interneta dok rade na određenom zadatku. Virtuelne strukture je najbolje koristiti za sprovođenje veoma specifičnih zadataka, koji ne zahtevaju direktan kontakt i izgradnju odnosa.

Činjenica da virtuelne organizacije ne podstiču razvoj odnosa među članovima, znači da ovakve strukture imaju kraći životni vek od klasičnih mrežnih struktura.¹³⁷

Prikaz 10. Mrežna struktura



Iako pogodna zbog fleksibilnosti i brzine organizovanja projektnih timova, mrežne strukture imaju nekoliko značajnih nedostataka.¹³⁸

- nastanak problema sa digitalnom komunikacijom – mrežne strukture zavise od komunikacionih tehnologija, kako bi se završili projekti i ispoštovali rokovi. Pojava problema sa internetom može povećati rizik da se projekat ne završi na vreme.

¹³⁵ <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/06/BUS208-5.4.pdf>, preuzeto 12.10.2012.

¹³⁶ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 147.

¹³⁷ Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008., str. 148.

¹³⁸ <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-networkbased-organization-structure-35988.html>, preuzeto 13.10.2012.

- previše supervizora – mrežne organizacije zahtevaju dodatni sloj nadgledanja kako bi se upravljalo radom zaposlenih sa različitih lokacija. Dodatni nivo menadžmenta može dovesti do miskomunikacije i zaposlenima može biti nejasno kome treba da odgovaraju za svoj rad.
- problemi sa podelom rada – kako funkcionalna odeljenja ne postoje u mrežnoj organizaciji, “deljenje” zaposlenih među odeljenjima postaje neophodno. To može dovesti do nefer konkurencije među menadžerima projekata kako bi obezbedili učešće najkvalifikovanijih zaposlenih na svojim projektima. Stručnjaci u određenoj oblasti zato mogu biti angažovani na nekoliko projekata, što u velikoj meri može smanjiti njihov fokus na zadatke.
- nejasne odgovornosti – zaposleni i menadžeri se ne mogu povezati sa tradicionalno definisanim opisima posla, što može dovesti do povećanog nivoa stresa, jer menadžeri ne mogu da nadgledaju zaposlene na uobičajen način, a zaposleni se ponekad osećaju kao da rade bez instrukcija i povratnih informacija. To je razlog više zašto razvoj i implementacija projekata mogu propasti u ovakvom okruženju.

9.5. Strategijske alijanse

Strategijske alijanse postaju veoma popularne forme udruživanja kod organizacija sa izraženom preduzetničkom orijentacijom usled promena u spoljašnjem okruženju. One mogu imati mnoštvo različitih oblika – moguće je udruživanje između odeljenja ili drugih struktura u okviru same organizacije, ali i udruživanje sa različitim organizacijama. Strategijske alijanse u većini slučajeva predstavljaju udruživanje sa spoljnim partnerima, kako bi organizacije ojačale svoju konkurentsku poziciju, ušle na nova tržišta, nadogradile ključne veštine i podelile rizik velikih razvojnih projekata.¹³⁹ Dodatne prednosti strategijskih alijansi su smanjenje proizvodnih i ostalih troškova u lancu vrednosti i razvoj i širenje novih tehnologija.

Odličan primer strategijske alijanse dve inovativne kompanije je partnerstvo Sun Microsystems-a i Intela sklopljeno 2007. godine.¹⁴⁰ Kompanija Sun Microsystems je počela sa razvojem linije servera koji funkcionišu pomoću Intelovih čipova. Dugoročna alijansa je korisna za obe kompanije, jer se one suočavaju sa pojačanom konkurencijom u segmentu tržišta servera koje karakterišu veoma visoke profitne margine. Obe kompanije su poznate po izdvajanju značajnih sredstava za istraživanje i razvoj. Sklapanjem ovog vida partnerstva one su našle način da poboljšaju i prošire tržište za svoje proizvode.

Sa druge strane, potrebno je razmotriti i rizike eksternih strategijskih alijansi. Kao prvo, ukoliko se partnerstvo jasno ne definiše, može se dogoditi da kompanije počnu da rade jedna protiv druge. Drugo, potrebno je jasno definisati sposobnosti i resurse koji predstavljaju osnov partnerstva, jer u suprotnom postoji manja verovatnoća za deljenjem znanja što bi moglo da spreči dostizanje konkurentске prednosti. Treće, važno je izgraditi partnerstvo na poverenju, kako bi se sprečile zloupotrebe koje se mogu ogledati u neetičnoj upotrebi podataka partnerske organizacije.

¹³⁹ <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-strategic-alliances.aspx>, preuzeto 13.10.2012.

¹⁴⁰ http://www.philly.com/philly/business/20070123_Sun_Microsystems_Intel_make_long-term_alliance_.html, preuzeto 13.10.2012.

Na kraju, važno je uzeti u obzir i kulture organizacija, i prepoznati zajedničke elemente kulture, jer bez ujedinjenja kultura spajanje i jačanje resursa postaje težak zadatak.¹⁴¹

Neke kompanije, kao što su 3M i Google se više angažuju na internom razvoju, čime ostvaruju nekoliko ključnih prednosti: zadržavanje vrednosti stvorene inovacijom, ne moraju da dele profit sa partnerskim organizacijama, manji rizik usled korišćenja sopstvenih resursa, izbegavanje problema koji mogu nastati spajanjem dve različite kulture. Ali, i ovaj tip alijansi ima svoje mane, jer interni razvoj zahteva dosta vremena i ulaganja, naročito u sektoru informacionih tehnologija gde je ključno steći poziciju pionira na tržištu.¹⁴² Iz navedenih razloga, važno je naglasiti da bi svaka kompanija pre ulaska u strategijsku alijansu, bilo da se radi o internom ili eksternom tipu, trebalo da razmotri troškove i koristi takvih poduhvata. Potrebno je napraviti pregled sopstvenih resursa, znanja, veština i tehnologija, i pronaći komplementarnu kompaniju, koja u idealnom slučaju ima i organizacionu kulturu koja zagovara slične vrednosti.

Na osnovu izloženih prednosti matrične, organske, mrežne strukture i strategijskih alijansi u pogledu fleksibilnosti, brzine odlučivanja i prilagodljivosti potvrđujemo posebnu hipotezu broj 5. - *savremeni modeli organizacione strukture su pogodniji za razvoj korporativnog preduzetništva od tradicionalnog hijerarhijskog modela.*

¹⁴¹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 266.

¹⁴² Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 224.

X Organizaciona kultura u Srbiji i razvoj korporativnog preduzetništva

Anketa pod nazivom *Uticaj organizacione kulture na razvoj korporativnog preduzetništva u Srbiji* sprovedena u okviru istraživačkog dela ovog rada obuhvatila je 73 zaposlena lica u 40 različitih organizacija širom Srbije.

Cilj istraživanja je bio da testiramo posebne hipoteze 6. i 7.:

- **Organizaciona kultura u Srbiji ne pokazuje dovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva; i**
- **Javni sektor u Srbiji pokazuje manji nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva od privatnog sektora u Srbiji.**

Ispitanici su odabrani metodom slučajnog uzorka, a od 127 podeljenih anketa, popunjeno je i poslato nazad ukupno 73 validna odgovora, čime smo dostigli stepen odziva od 57,4%. Validnim odgovorom smatraju se samo ankete u kojima su ispitanici odgovorili na sva postavljena pitanja. Istraživanje je sprovedeno u periodu 25.09.2012. – 07.10.2012. uz pomoć internet alata za analizu podataka *Survey Gizmo*,¹⁴³ tako što je ispitanicima poslat link na anketu, čime im je u potpunosti zagarantovana anonimnost.

Prilikom istraživanja nastojali smo da broj ispitanika po organizaciji bude srazmeran sa njenom veličinom. Anketa sadrži ukupno 20 pitanja zatvorenog tipa, a od opštih podataka (pitanja 1-7) traženi su podaci o polu, starosti, nivou radne pozicije, industriji, veličini organizacije, sedištu organizacije i broju godina provedenih u organizaciji.

Pitanja 8-20 su specifična i sastavljena sa ciljem da testiraju razliku između postojeće organizacione kulture u Srbiji i organizacione kulture koja odgovara organizacijama sa izraženom preduzetničkom orijentacijom. Pomenuta pitanja smo sastavili i prilagodili na osnovu zaključaka iz poglavlja 3.1. *Karakteristike organizacione kulture preduzetnički orijentisanih organizacija*. Kako se neki od elemenata korporativno-preduzetničke kulture kod različitih autora preklapaju, odabrali smo osnovne faktore koji utiču na razvoj preduzetničke orijentacije u organizaciji (pitanja 8-11): nivo angažovanosti, jednostavnost procesa odlučivanja, stav organizacije prema promenama. Elemente korporativno-preduzetničke kulture predstavljene kroz pitanja 12-19: proaktivnost i inovativnost, orijentisanost na rezultate, toleranciju prema riziku, kvalitet interne komunikacije, timski rad, fleksibilnost, orijentaciju prema budućnosti i podsticanje samostalnosti i lične odgovornosti ispitanici su rangirali na skali od 1-5, s tim da ocena 1 znači da se navedeni element uopšte ne odnosi na njihovu organizaciju, a ocena 5 da se navedeni element u potpunosti odnosi na njihovu organizaciju.

Poslednje - dvadeseto pitanje smo sastavili sa namerom da saznamo percepciju zaposlenih o tome koje su glavne prepreke za razvoj preduzetničkog duha u njihovim organizacijama. Na ovo pitanje bilo je dozvoljeno označiti najviše 4 od 8 ponuđenih odgovora, kako bismo prepreke mogli da rangiramo po nivou zastupljenosti.

¹⁴³ <http://www.surveygizmo.com>

10.1. Rezultati istraživanja

Tabela 10. u nastavku ilustruje strukturu uzorka od 73 jedinice. Prilikom odabira uzorka nastojali smo da obezbedimo zastupljenost svih kategorija, kako bismo mogli da izvedemo pouzdan zaključak. Na prvo pitanje, *Pol*, odgovorilo je 34 osobe muškog pola (46.6%) i 39 osoba ženskog pola (53.4%). Na drugo pitanje, *Starost*, odgovorilo je 22 ispitanika u kategoriji od 20-30 godina što predstavlja 30.1% uzorka, 15 ispitanika u kategoriji 31 do 40 godina što predstavlja 20.6% uzorka, 19 ispitanika u kategoriji 41 do 50 godina ili 26% uzorka i 17 ispitanika u kategoriji preko 50 godina ili 23.3% uzorka. Na treće pitanje, *Nivo radne pozicije*, odgovorilo nam je 32 stručnjaka-nemenadžera (43.8%), 27 predstavnika nižeg i srednjeg menadžmenta (37%) i 14 top menadžera (19.2%). Na četvrto pitanje, *Industrija*, odgovorilo nam je 15 ispitanika (20.6%) iz proizvodnje u privatnom sektoru, 24 ispitanika iz uslužnih delatnosti u privatnom sektoru (32.9%), 11 ispitanika iz proizvodnje u javnom sektoru (15.1%) i 23 ispitanika iz uslužnih delatnosti u javnom sektoru (31.5%).

Tabela 10. Struktura uzorka istraživanja *Spremnost organizacione kulture u Srbiji za razvoj korporativnog preduzetništva*

Pitanje br.	Broj odgovora	Procenat
1. POL		
Muški	34	46.6%
Ženski	39	53.4%
2. STAROST		
20 do 30 godina	22	30.1%
31 do 40 godina	15	20.6%
41 do 50 godina	19	26.0%
Preko 50 godina	17	23.3%
3. NIVO RADNE POZICIJE		
Stručnjak - nemenadžerska pozicija	32	43.8%
Niži i srednji menadžment	27	37.0%
Top menadžment	14	19.2%
4. INDUSTRIJA:		
Privatni sektor - Proizvodnja	15	20.6%
Privatni sektor - Usluge	24	32.9%
Javni sektor - Proizvodnja	11	15.1%
Javni sektor - Usluge	23	31.5%
5. VELIČINA ORGANIZACIJE ZA KOJU RADIM:		
Mala (do 50 zaposlenih)	23	31.5%
Srednja (50-250 zaposlenih)	24	32.9%
Velika (preko 250 zaposlenih)	26	35.6%
6. ORGANIZACIJA ZA KOJU RADIM SE NALAZI U:		
Beogradu	41	56.2%
Van Beograda	32	43.8%
7. KOLIKO GODINA RADITE ZA ORGANIZACIJU:		
0-1	11	15.1%
2-5	28	38.4%
6-9	11	15.1%
10 i više	23	31.5%

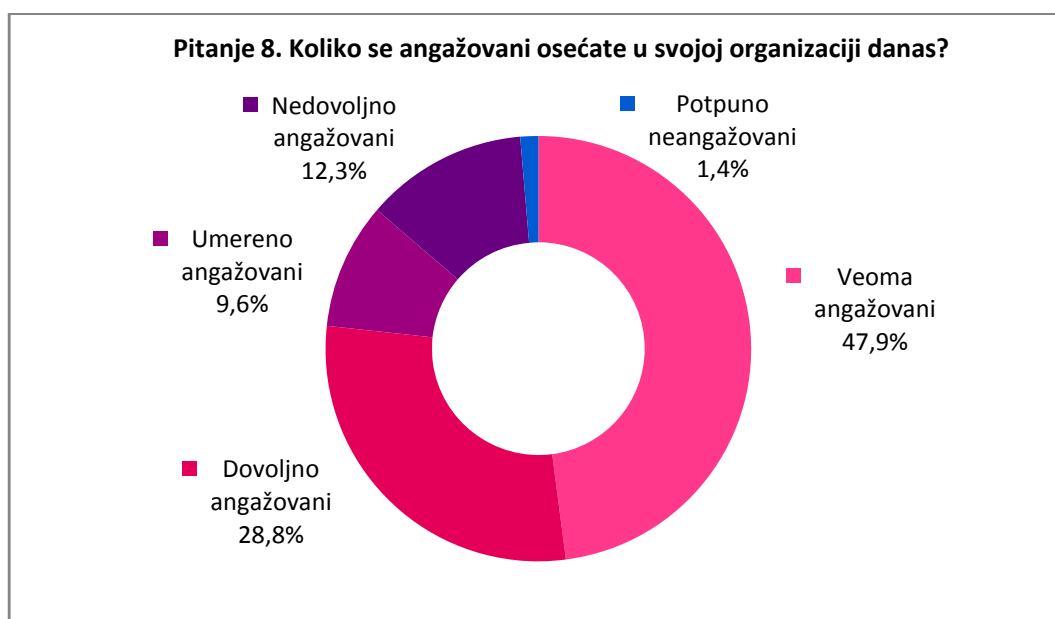
Na peto pitanje, *Veličina organizacije za koju radim*, odgovorilo je 23 zaposlena u malim organizacijama do 50 zaposlenih (31.5%), 24 zaposlena u srednjim organizacijama sa 50-250 zaposlenih (32.9%) i 26 zaposlenih u velikim organizacijama sa preko 250 zaposlenih (35.6%). Na šesto pitanje, *Organizacija za koju radim se nalazi u*, odgovorio je 41 ispitanik iz organizacije čije je sedište u Beogradu (56.2%) i 32 ispitanika iz organizacija čije je sedište van Beograda (43.8%). Na sedmo i poslednje u nizu opštih pitanja, *Koliko godina radite za organizaciju*, odgovorilo nam je 11 ispitanika koji rade u organizaciji od 0-1 godine (15.1%), 28 ispitanika koji rade u organizaciji od 2-5 godina (38.4%), 11 ispitanika koji rade u organizaciji 6-9 godina (15.1%) i 23 ispitanika koji rade u organizaciji preko 10 godina (31.5%).

U nastavku teksta navodimo specifična pitanja 8-20, grafički prikazujemo i analiziramo odgovore na navedena pitanja:

Pitanje 8. Koliko se angažovani osećate u svojoj organizaciji danas?

- Veoma angažovani
- Dovoljno angažovani
- Umereno angažovani
- Nedovoljno angažovani
- Potpuno neangažovani

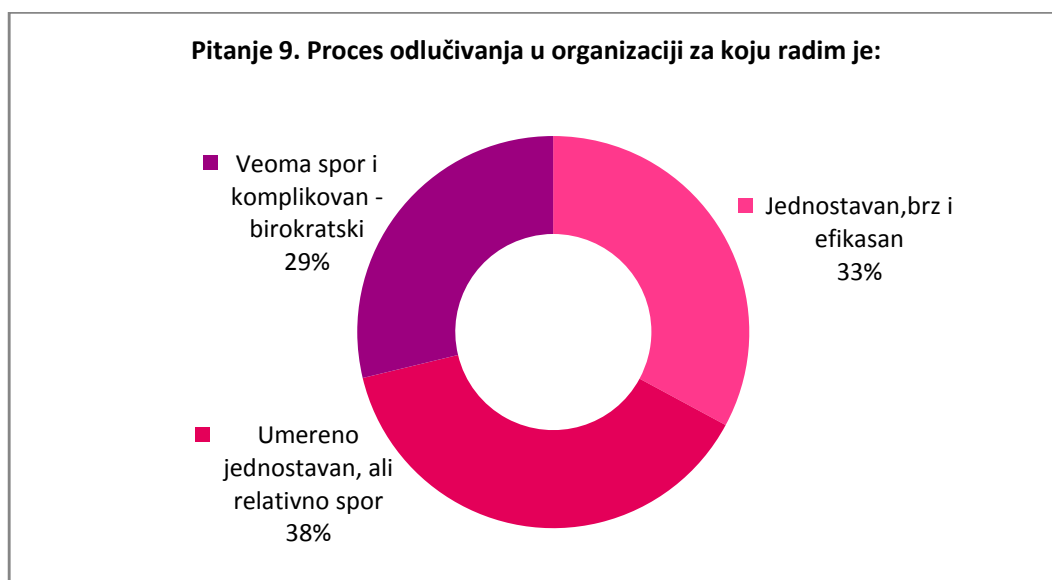
Ovim pitanjem želeli smo da saznamo koliko se zaposleni osećaju uključeni u različite aktivnosti u svojim organizacijama. Najveći broj ispitanika – njih 47,9% naveo je da se oseća veoma angažovano u svojim organizacijama, dok se 28,8% oseća dovoljno angažovano. Zbir ova dva rezultata u iznosu od čak 76,7% nam govori da značajna većina organizacija u Srbiji postiže visok stepen efikasnosti u raspodeli vremena zaposlenih za radne zadatke. Sa druge strane nije zanemarljiv broj ispitanika koji se osećaju umereno angažovani (9,6%), nedovoljno angažovani (12,3%) i potpuno neangažovani (1,4%), taj rezultat u zbiru iznosi 23,3% što nas navodi da zaključimo da **još uvek postoji dosta prostora za povećanje angažovanosti zaposlenih na različitim zadacima i projektima u okviru organizacija.**



Pitanje 9. Proces odlučivanja u organizaciji za koju radim je:

- Jednostavan, brz i efikasan
- Umereno jednostavan, ali veoma spor
- Veoma spor i komplikovan – birokratski

Brzina procesa odlučivanja u organizaciji je od izuzetne važnosti za razvoj korporativnog preduzetništva, pa je cilj ovog pitanja bio da saznamo kako zaposleni u Srbiji posmatraju proces odlučivanja u svojim organizacijama. Samo trećina ispitanika je navela da je proces odlučivanja u organizaciji jednostavan brz i efikasan, dok čak 38% smatra da je proces odlučivanja umereno jednostavan, ali relativno spor. Sa druge strane, 29% ispitanika još uvek smatra da je proces odlučivanja veoma spor i komplikovan – birokratski. Navedeni rezultati nam govore da **efikasnost procesa odlučivanja u organizacijama u Srbiji u celini još uvek nije na nivou potrebnom za razvoj inovacija i implementaciju drugih interno-preduzetničkih poduhvata.**

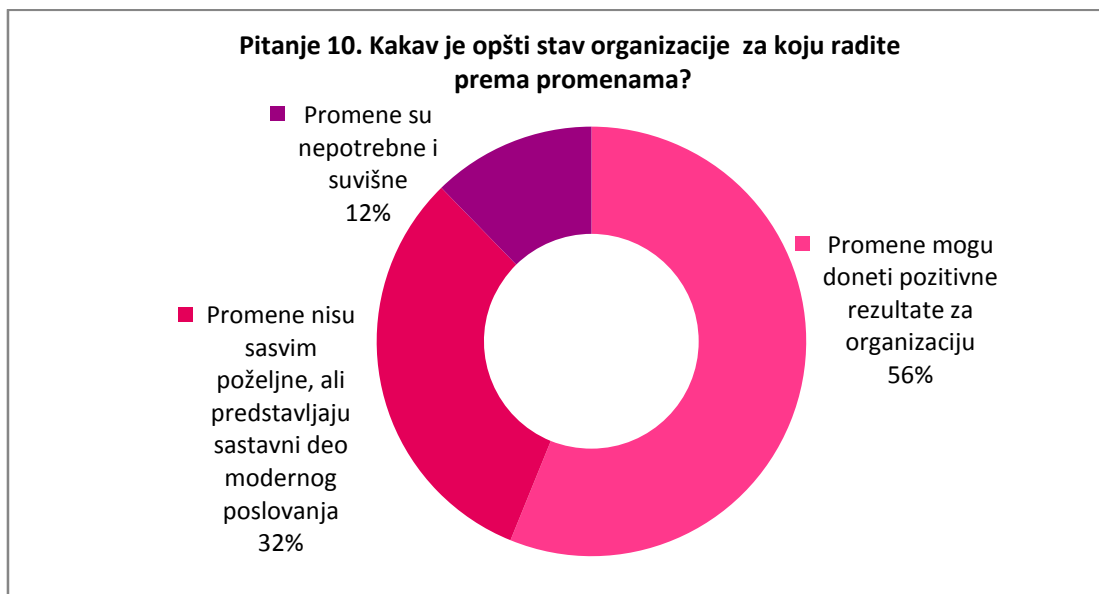


Pitanje 10. Kakav je opšti stav Vaše organizacije prema promenama?

- Promene mogu doneti pozitivne rezultate za organizaciju
- Promene nisu sasvim poželjne, ali predstavljaju sastavni deo modernog poslovanja
- Promene su nepotrebne i suvišne

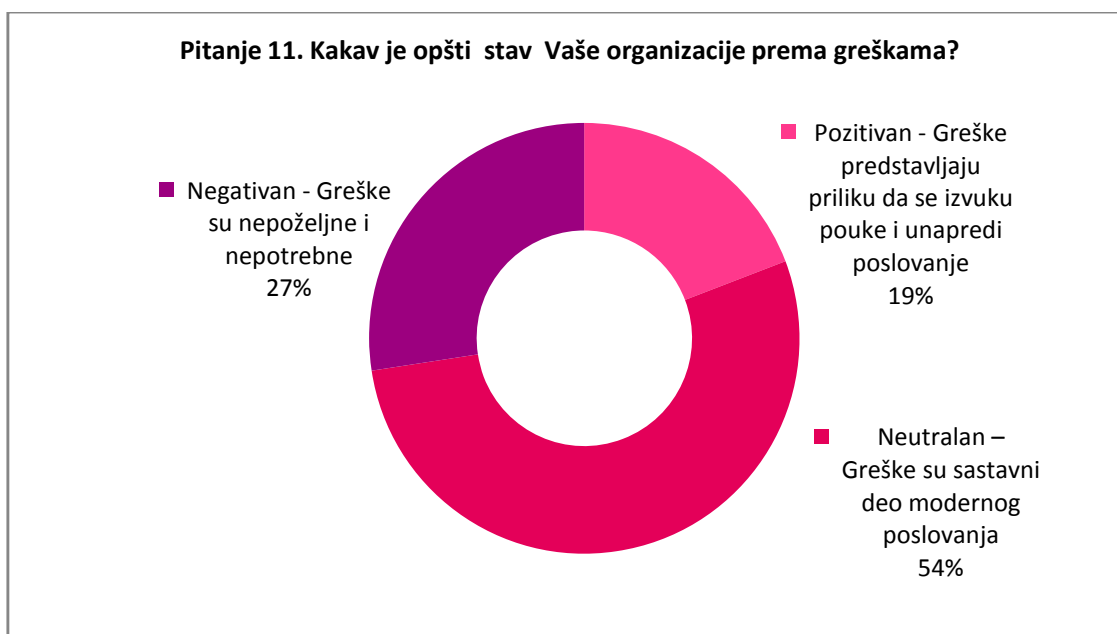
Organizacije koje slede filozofiju korporativnog preduzetništva spremne su da se brzo prilagode promenama u okruženju. One imaju pozitivan stav prema promenama i posmatraju ih kao priliku za unapređenje poslovanja i postizanje veće efikasnosti. Ideja pitanja 10. bila je da proverimo kakav opšti stav organizacije u Srbiji imaju prema promenama, kako bismo utvrdili koliki je stepen njihove spremnosti da prihvate tip poslovanja kakav danas neguju preduzetnički nastrojene organizacije. Većina od čak 56% ispitanika obeležila je da njihove organizacije smatraju da promene mogu doneti pozitivne rezultate za organizaciju, 32% da promene u organizaciji nisu sasvim poželjne, ali da predstavljaju sastavni deo modernog poslovanja, dok samo 12% ispitanika tvrdi da njihove organizacije vide promene kao nepotrebne i suvišne.

Pretežno pozitivan stav prema promenama možemo delom pripisati i činjenici da je Srbija zemlja u tranziciji podložna promenama na svim nivoima, pa i organizacionim. Značajna većina ispitanika (88%) ima pozitivan ili neutralan stav prema promenama, što nam sugerije da **ideja o važnosti promena i prilagođavanja polako prodire u organizacije u Srbiji, stvarajući tako podlogu za razvoj prave preduzetničke kulture.**



Pitanje 11. Kakav je opšti stav Vaše organizacije prema greškama?

- Pozitivan – Greške predstavljaju priliku da se izvuku pouke i unapredi poslovanje
- Neutralan – Greške su sastavni deo modernog poslovanja
- Negativan – Greške su nepoželjne i nepotrebne

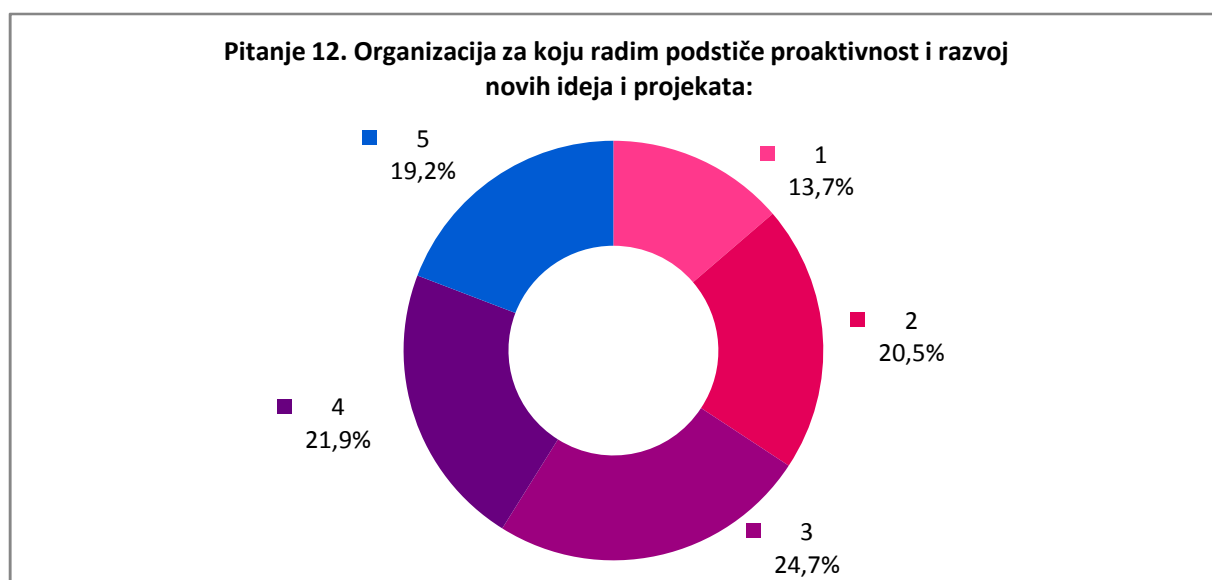


Preduzetnički nastojene organizacije imaju organizacionu kulturu koja je visoko tolerantna prema greškama i one greške posmatraju kao priliku da se izvuku pouke, utvrdi zašto neki sistem ne funkcioniše ili zašto neki proizvod ima lošu prodaju na novim tržištima.

Jedan od najvećih pronalazača u istoriji, Tomas Edison, rekao je: *“Nisam pogrešio, samo sam pronašao 10,000 načina zašto nešto ne funkcioniše.”* Za razliku od birokratskih organizacija, preduzetničke organizacije ne žele da “kazne krivce” i opsežnim sistemima kontrole spreče bilo kakve greške, već da stvore kulturu koja je receptivna prema učenju, uključujući i učenje na greškama. Pitanjem 11. hteli smo da utvrdimo koliki procenat organizacija u Srbiji ima preduzetnički stav prema greškama. Rezultat nam pokazuje da samo 19% ispitanika smatra da njihove organizacije imaju pozitivan stav prema greškama, dok najveći broj ispitanika – njih 54% misli da organizacija za koje rade imaju neutralan stav prema greškama, a njih 27% smatra da njihove organizacije imaju negativan stav prema greškama, što nam govori da **još uvek postoji značajan prostor za usaglašavanje percepcije grešaka sa kulturom preduzetništva.**

Pitanje 12. Organizacija za koju radim podstiče proaktivnost i razvoj novih ideja i projekata?

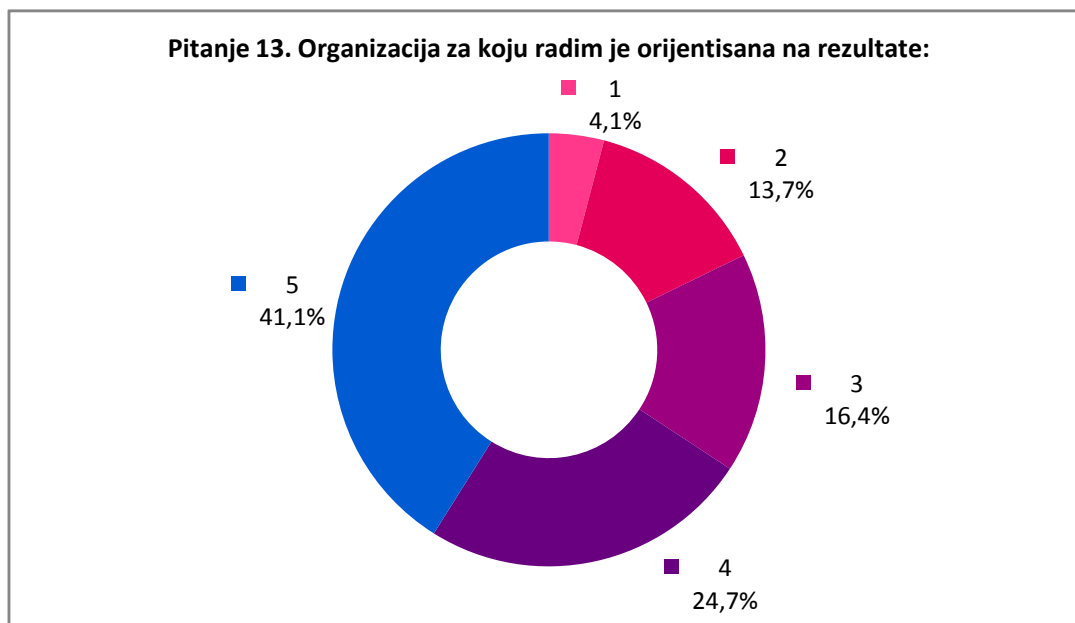
1 2 3 4 5



Proaktivnost i inovacije predstavljaju srž korporativnog preduzetništva, te stav organizacije prema inovativnosti i razvoju novih ideja i projekata, u velikoj meri određuje stepen preduzetničke orijentacije. U okviru pitanja 12. ispitanici su rangirali podsticanje proaktivnosti i inovativnosti u svojim organizacijama. Ovde uočavamo prevagu nižih ocena 1, 2, i 3 (58,9%) u odnosu na više ocene 4 i 5 (ukupno 41,1%). Međutim, rezultat nam pokazuje da organizacije u Srbiji sve više podstiču proaktivnost i inovativnost kod zaposlenih, za razliku od tradicionalnog pristupa koji je podrazumevao da zaposleni čekaju dok im se ne kaže da obave određeni zadatak i da strogo slede pravila i procedure. **Ovakav rezultat nam pokazuje da kod organizacija u Srbiji u oblasti proaktivnosti i inovativnosti postoji povoljna tendencija za razvoj korporativnog preduzetništva.**

Pitanje 13. Organizacija za koju radim je orijentisana na rezultate:

1 2 3 4 5

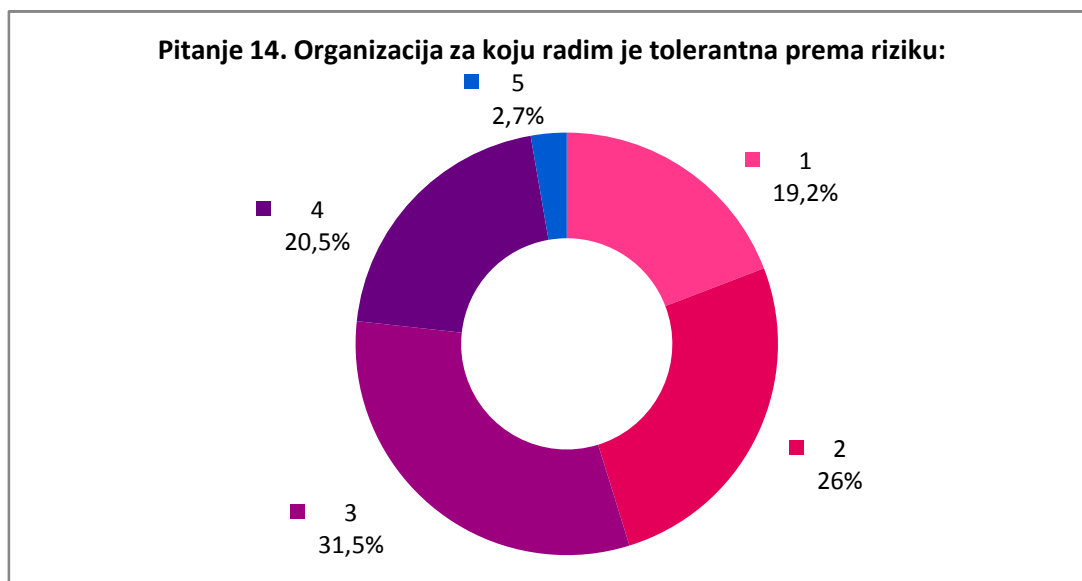


Danas bi sve organizacije trebalo da budu orijentisane na postizanje izuzetnih rezultata kroz zadovoljenje potreba potrošača. Ovu karakteristiku proverili smo kroz pitanje 13. Iako je većina ispitanika ocenila svoje organizacije u ovoj oblasti sa 4 (24,7%) i 5 (41,1%) što u zbiru iznosi čak 65,8%, zabrinjava činjenica da je nezanemarljiv broj ispitanika ocenio orijentaciju svojih organizacija na rezultate sa nižim ocenama 1 (4,1%), 2 (13,7%) i 3 (16,4%) što u zbiru iznosi 34,2%. **Ovaj rezultat nam govori da još uvek postoji značajan prostor za unapređenje orijentisanosti na rezultate kod organizacija u Srbiji.**

Pitanje 14. Organizacija za koju radim je tolerantna prema riziku:

1 2 3 4 5

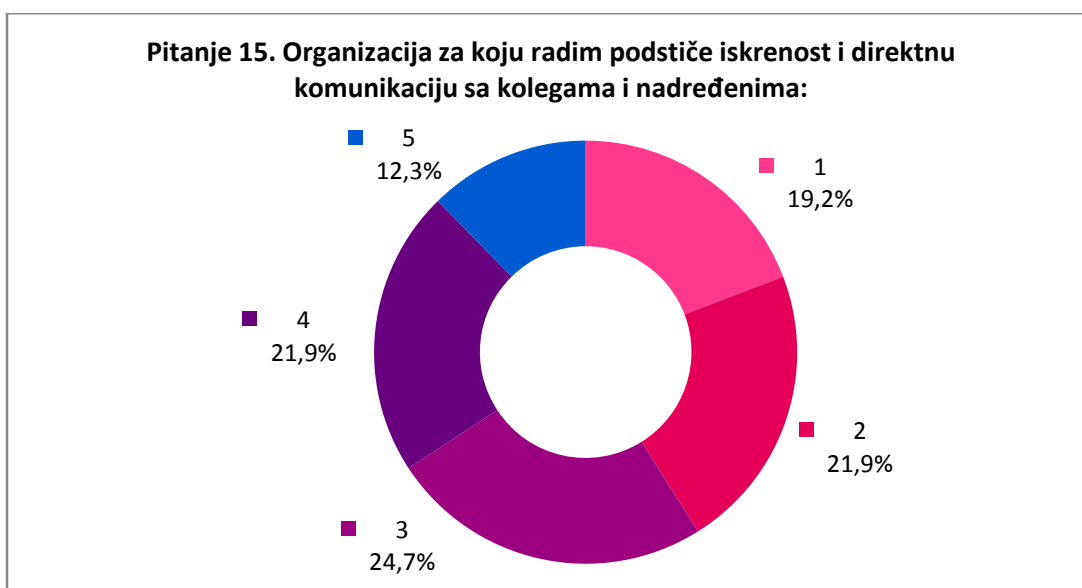
Tolerancija prema riziku je jedna od najvažnijih odlika preduzetničke orijentacije, po nekim autorima čak i sinonim za preduzetništvo. Ovde važi pravilo *što veći rizik, to veća nagrada*. Pitanjem 15. hteli smo da testiramo koliko su domaće organizacije tolerantne na rizik. Odgovori su najviše koncentrisani oko nižih ocena 1 (19,2%), 2 (26%) i 3 (31,5%) što zbirno iznosi čak 76,6%. Samo 2,7% ispitanika je ocenilo toleranciju prema riziku ocenom 5, dok je ocenom 4 ovu oblast ocenilo 20,6% ispitanika. Ovaj rezultat nam jasno pokazuje visok nivo averzije organizacija u Srbiji prema riziku. Razloge možemo potražiti i u aktuelnoj svetskoj ekonomskoj krizi i povećanom oprezu kod ulaganja, ali možda i u segmentu nacionalne kulture koja je u prošlosti u vreme trajanja socijalizma bila izložena nultom riziku. U svakom slučaju, **dobijeni rezultat pokazuje veoma nizak stepen spremnosti domaćih organizacija za preuzimanje rizičnih poduhvata kao karakteristike preduzetničke orijentacije.**



Pitanje 15. Organizacija za koju radim podstiče iskrenost i direktnu komunikaciju sa kolegama i nadređenima:

1 2 3 4 5

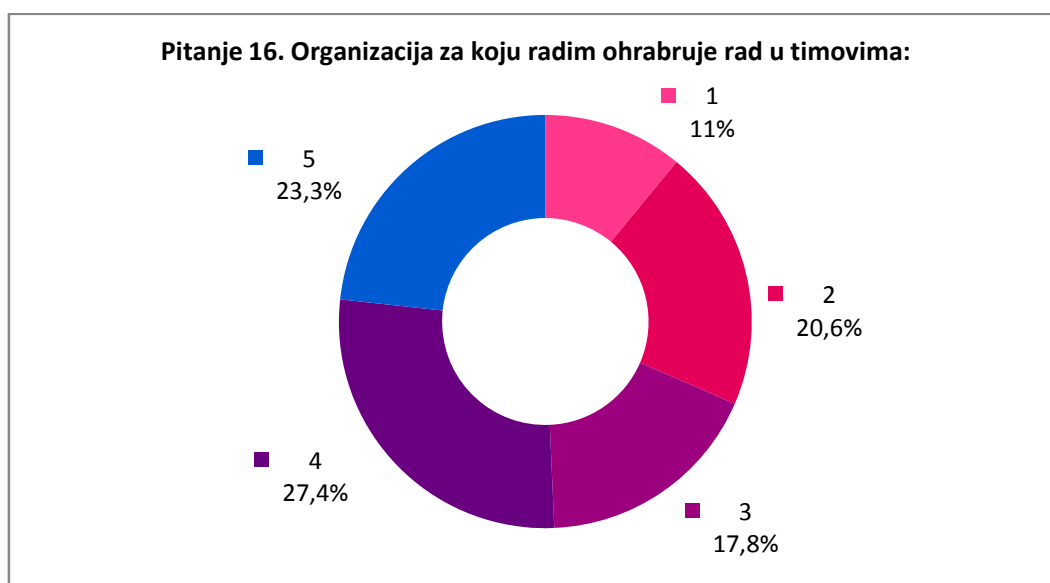
Organizacije koje neguju direktan i iskren pristup u vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji brže dolaze do inovativnih rešenja usled lakog protoka informacija, donose veći broj efektivnih odluka i ostvaruju sinergiju i timski duh što povećava uspeh poduhvata. Pitanjem 15. proverili smo nivo razvijenosti komunikacije u organizacijama u Srbiji. Rezultati su skoro ravnomerno podeljeni po ocenama – 1 (19,2%), 2 (21,9%), 3 (24,7%), 4 (21,9%) i 5 (12,3%). Nezanemarljiv procenat nižih ocena 1, 2, i 3 (ukupno 65,8%) nam govori da **interna komunikacija ostaje još jedna oblast koja može značajno da se unapredi, kako bi organizacije u Srbiji razvile preduzetnički duh.**



Pitanje 16. Organizacija za koju radim ohrabruje rad u timovima:

1 2 3 4 5

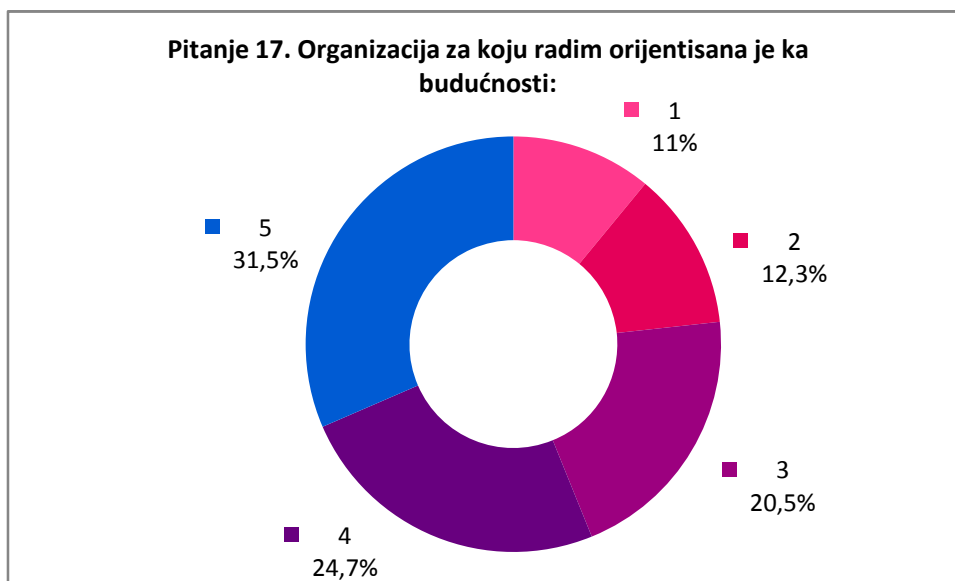
U jednom od prethodnih poglavlja naveli smo prednost kolektivnog nad individualnim znanjem kod modela organizacije koja uči. Savremene organizacije u celini, uključujući i one sa preduzetničkom orijentacijom podstiču timski rad zbog prilike da se lakše podeli znanje, poveća efikasnost i ostvare bolji rezultati. Odgovori na pitanje 16. nam sugerišu da je podsticanje timskog rada kod organizacija u Srbiji na zadovoljavajućem nivou. Malo iznad polovine ispitanika (50,7%) je ocenilo ovaj element sa 4 i 5, dok je samo 11% ocenilo sa ocenom jedan, 20,6% ocenom 2 i 17,8% ocenom 3. **Zato možemo reći da su u oblasti timskog rada organizacije u Srbiji relativno spremne za razvoj korporativnog preduzetništva uz napomenu da postoji značajan prostor za unapređenje ovog elementa kulture.**



Pitanje 17. Organizacija za koju radim je orijentisana ka budućnosti:

1 2 3 4 5

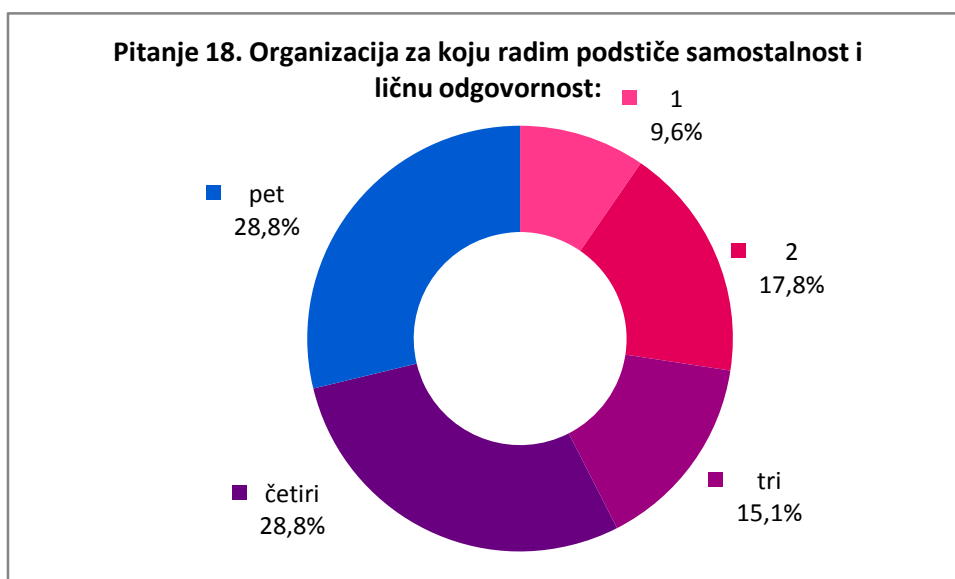
Preduzetnički orijentisane organizacije su stalno u potrazi za inoviranjem vrednosti za potrošače. One prate i predviđaju trendove na tržištu i prilagođavaju svoju ponudu kako bi pružili proizvode/usluge koje su u skladu sa potrebama potrošača. Pitanje 17. proverava stepen buduće orijentacije organizacija koje posluju u Srbiji. Ispitanici su se izrazili prilično pozitivno o ovom elementu, njih 31,5% dalo je ocenu 5, 24,7% ocenu 4, 21,5% ocenu 3, a samo 12,3% ocenu 2 i 11% ocenu 1. Dobijeni rezultati, gde je više od polovine ispitanika svojim organizacijama dalo visoke ocene 4 i 5 sugeriše da su **u oblasti orijentacije ka budućnosti organizacije u Srbiji relativno spremne za razvoj korporativnog preduzetništva.**



Pitanje 18. Organizacija za koju radim podstiče samostalnost i ličnu odgovornost:

1 2 3 4 5

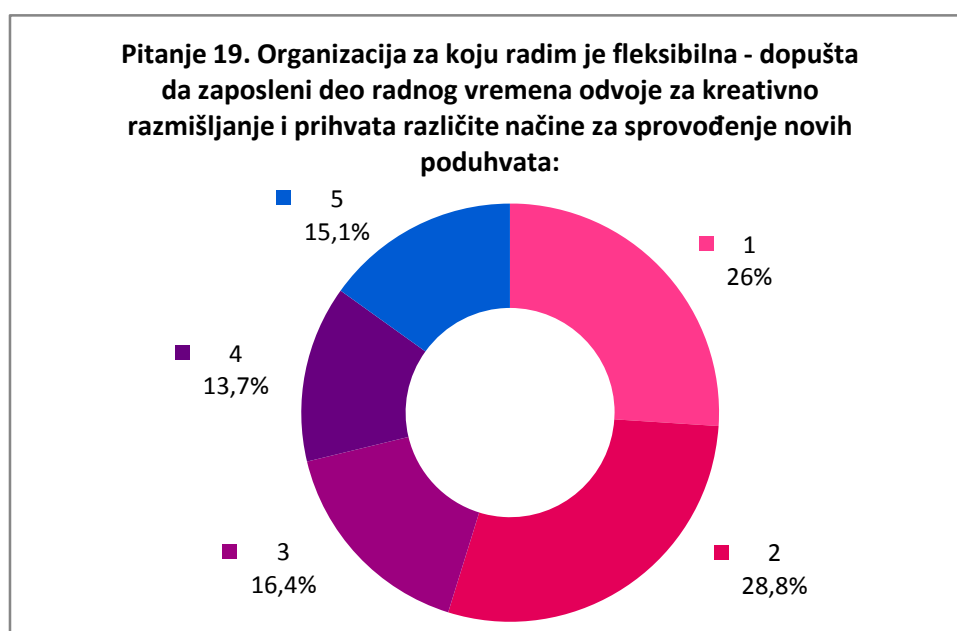
Organizacije koje imaju strategiju korporativnog preduzetništva podstiču samostalnost i ličnu odgovornost zaposlenih za projekte i zadatke. Rezultati pitanja 18. pokazuju da je najveći broj ispitanika ocenio svoje organizacije u domenu podsticanja samostalnosti lične odgovornosti sa 4 (28,8%) i 5 (28,8%) što čini 57,6% od ukupnog broja ispitanika. Ostali su svoje organizacije ocenili sa 3 (15,1%), 2 (17,8%) i 1 (9,6%). **Rezultati nam pokazuju da su u oblasti podsticanja samostalnosti i lične odgovornosti organizacije u Srbiji relativno spremne za razvoj korporativnog preduzetništva.**



Pitanje 19. Organizacija za koju radim je fleksibilna – dopušta da zaposleni deo radnog vremena odvoje za kreativno razmišljanje i prihvata različite načine za sprovođenje novih poduhvata.

1 2 3 4 5

Primer kompanija Google i 3M, kao globalnih kompanija sa izrazitom preduzetničkom orijentacijom, potvrđuju da je fleksibilnost još jedna od osnovnih karakteristika preduzetničke kulture. Fleksibilnost omogućava organizaciji da se prilagodi promenama u okruženju kako bi se stekla i održala konkurentska prednost. Ispitanici su u okviru 19. pitanja svoje organizacije ocenili uglavnom nižim ocenama 1 (26%), 2 (28,8) i 3 (16,4%), što u zbiru predstavlja čak 71,2%. Samo 13,7% ispitanika je dalo ocenu 4, a 15,1% ocenu 5. Rezultat nam govori da **organizacije u Srbiji pokazuju veoma nizak stepen stepen fleksibilnosti u vidu odvajanja vremena za nove poduhvate i prihvatanje različitih načina za sprovođenje istih.**



Pitanje 20. Glavne prepreke za razvoj preduzetničkog duha u organizaciji u kojoj radim su: (obeležiti najviše 4 ponuđena odgovora)

- Nedostatak podrške i inicijative top menadžmenta
- Nedostatak resursa za finansiranje takvih poduhvata
- Nespremnost organizacije da preuzme rizik
- Nedostatak znanja zaposlenih
- Nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada
- Komplikovan proces odlučivanja u organizaciji i birokratija
- Neadekvatna i zastarela tehnologija
- Nepovoljna opšta poslovna atmosfera

Kod poslednjeg 20-og pitanja od ispitanika je zatraženo da zaokruže najviše 4 odgovora – kako bi napravili prioritete u vidu prepreka za razvoj preduzetničkog duha u svojim organizacijama. Sledeća lista ilustruje rezultate. Najveći broj ispitanika (47) navodi *nedostatak resursa za finansiranje takvih poduhvata* kao glavni razlog.

Opravdanje možemo ponovo pronaći u svetskoj ekonomskoj krizi kada organizacije primenjuju štednju na svim nivoima, postaju netolerantne prema riziku i preduzimaju novih poduhvata. Sledi *nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada* (35), što nam govori o tome da zaposleni u organizacijama u Srbiji smatraju da njihove organizacije nisu spremne da adekvatno vrednuju inovativnost i proaktivnost. Sledeći razlog je *nepovoljna opšta poslovna atmosfera* (32), koja se ponovo odnosi na nepovoljne makroekonomske indikatore u zemlji i okruženju. Dalje, ispitanici navode *nedostatak znanja zaposlenih* (26) kao prepreku za razvoj preduzetništva u organizaciji, jer su za stvaranje inovacija često potrebna i veoma napredna znanja i veštine, koje često nisu dostupne na domaćem tržištu. Odmah zatim sledi *nedostatak podrške top menadžmenta* (25), što govori o nedostatku inicijative za nove projekte, jer zaposleni često nisu u poziciji da sami donose strateške odluke. Kao naredni razlog ispitanici navode *nespremnost organizacije da preuzme rizik* (24), što predstavlja signal da organizacije u Srbiji još uvek nespremnne da se upuste u rizične poduhvate kako bi ostvarile veću korist. Kao pretposlednju prepreku ispitanici navode *komplikovan proces odlučivanja u organizaciji i birokratiju* (21), što znači da spori procesi odlučivanja u organizaciji još uvek u značajnoj meri koče inovativnost. Na kraju, veoma mali broj ispitanika navodi *neadekvatnu i zastarelu tehnologiju* (8) kao prepreku za razvoj preduzetničkog duha što nam sugerise da su organizacije u Srbiji uspele da uhvate korak sa svetom kada je upotreba savremenih tehnologija u pitanju.

Pitanje 20. Glavne prepreke za razvoj preduzetničkog duha u organizaciji za koju radim su:	Broj zaokruženih odgovora	Procenat (od 73)
Nedostatak resursa za finansiranje takvih poduhvata	47	64.4%
Nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada	35	48%
Nepovoljna opšta poslovna atmosfera	32	43.8%
Nedostatak znanja zaposlenih	26	35.6%
Nedostatak podrške i inicijative top menadžmenta	25	34.3%
Nespremnost organizacije da preuzme rizik	24	32.9%
Komplikovan proces odlučivanja u organizaciji i birokratija	21	28.8%
Neadekvatna i zastarela tehnologija	8	11.0%

Na osnovu analize rezultata dobijenih anketom utvrdili smo da su organizacije u Srbiji relativno spremne ili umereno spremne za razvoj korporativnog preduzetništva u oblastima: angažovanosti zaposlenih, percepcije promena, inovativnosti i proaktivnosti, orijentaciji ka rezultatima, timskom radu, orijentaciji ka budućnosti i podsticanju samostalnosti i lične odgovornosti. Međutim, činjenica da organizacije u Srbiji pokazuju nizak ili nedovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva u oblastima: odlučivanja, stava prema greškama, toleranciji rizika, internoj komunikaciji i fleksibilnosti znači da organizacije u Srbiji u celini ne sadrže sve potrebne elemente preduzetničke kulture što potvrđuje posebnu hipotezu broj. 6 da *organizaciona kultura u Srbiji ne pokazuje dovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva*.

Uporedimo sada dobijene rezultate privatnog i javnog sektora u Srbiji za pitanja 8-19, kojima su predstavljeni elementi preduzetničke kulture:

Pitanje 8. Koliko angažovani se osećate u svojoj organizaciji danas?	Privatni sektor	%	Javni sektor	%
Veoma angažovani	20	51,3	15	44,1
Dovoljno angažovani	12	30,8	9	26,5
Umereno angažovani	3	7,7	4	11,8
Nedovoljno angažovani	3	7,7	6	17,6
Potpuno neangažovani	1	2,6	0	0
UKUPNO (73)	39		34	

Rezultati pitanja 8. Pokazuju da se **zaposleni u privatnom sektoru osećaju više angažovani od zaposlenih u javnom sektoru**. U privatnom sektoru, čak 51,3% ispitanika se oseća *veoma angažovano*, dok u javnom sektoru taj procenat iznosi 44,1%. *Dovoljno angažovano* se oseća 30,8% u privatnom sektoru i 26,5 u javnom sektoru. *Umereno angažovanih, nedovoljno angažovanih i potpuno neangažovanih* u zbiru u privatnom sektoru ima 18%, dok je taj iznos za javni sektor 29,4%.

Pitanje 9. Proces odlučivanja u organizaciji za koju radim je:	Privatni sektor	%	Javni sektor	%
Jednostavan, brz i efikasan	18	46,2	6	17,6
Umereno jednostavan, ali relativno spor	14	35,9	14	41,2
Veoma spor i komplikovan - birokratski	7	17,9	14	41,2
UKUPNO (73)	39		34	

Analizirajući odgovore na 9. pitanje možemo da zaključimo da **privatni sektor ima efikasniji sistem odlučivanja od javnog sektora**, zato što čak 46,2% ispitanika u privatnom sektoru smatra da je proces odlučivanja u organizaciji za koju rade *jednostavan, brz i efikasan*, dok u javnom sektoru taj procenat iznosi samo 17,6%. Dalje, 35,9% ispitanika iz privatnog sektora smatra da je proces odlučivanja *umereno jednostavan, ali relativno spor*, dok je u javnom sektoru ovaj odgovor odabralo 41,2% ispitanika. Najveće razlike se ogledaju kod trećeg ponuđenog odgovora, gde 17,9% ispitanika iz privatnog sektora opisuje proces odlučivanja kao *veoma spor i komplikovan – birokratski*, dok u javnom sektoru čak 41,2% ispitanika smatra isto.

Pitanje 10. Kakav je opšti stav organizacije za koju radite prema promenama?	Privatni sektor	%	Javni sektor	%
Promene mogu doneti pozitivne rezultate za organizaciju	30	76,9	11	32,4
Promene nisu sasvim poželjne, ali predstavljaju sastavni deo modernog poslovanja	8	20,5	15	44,1
Promene su nepotrebne i suvišne	1	2,6	8	23,5
UKUPNO (73)	39		34	

U privatnom sektoru, apsolutna većina od 76,9% ispitanika smatra da njihova organizacija smatra da *promene mogu doneti pozitivne rezultate za organizaciju*, dok taj procenat iznosi samo 32,4% u javnom sektoru.

Neutralni stav prema promenama – *promene nisu sasvim poželjne, ali predstavljaju sastavni deo modernog poslovanja*, ima 20,5% organizacija u privatnom sektoru i 44,1% organizacija u javnom sektoru. Odgovor *promene su nepotrebne i suvišne*, obeležilo je samo 2,6% ispitanih u privatnom sektoru, dok je u javnom sektoru taj procenat znatno veći i iznosi 23,5%. Time zaključujemo da **organizacije u privatnom sektoru imaju pozitivniji opšti stav prema promenama**.

Pitanje 11. Kakav je opšti stav Vaše organizacije prema greškama?	Privatni sektor	%	Javni sektor	%
Pozitivan - Greške predstavljaju priliku da se izvuku pouke i unapredi poslovanje	9	23,1	5	14,7
Neutralan – Greške su sastavni deo modernog poslovanja	21	53,8	18	52,9
Negativan - Greške su nepoželjne i nepotrebne	9	23,1	11	32,4
UKUPNO (73)	39		34	

Za odgovor na Pitanje 11. o odnosu organizacije prema greškama za pozitivan odgovor - *Greške predstavljaju priliku da se izvuku pouke i unapredi poslovanje*, odlučilo se 23,1% ispitanika u privatnom sektoru i 14,7% u javnom. Neutralan odgovor – *greške su sastavni deo modernog poslovanja* obeležilo je približno isti broj procenat ispitanika u privatnom (53,8%) i javnom (52,9%) sektoru. Treći odgovor, Negativan stav – *greške su nepoželjne i nepotrebne* obeležilo je 23,1% ispitanika iz privatnog i 32,4% iz javnog sektora. Na osnovu navedenih rezultata možemo ustanoviti da **privatni sektor ima blago veću toleranciju prema greškama od javnog sektora**.

Pitanje 12. Organizacija za koju radim podstiče proaktivnost i razvoj novih ideja i projekata:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	1	2,6	9	26,5
2	6	15,4	9	26,5
3	10	25,6	8	23,5
4	11	28,2	5	14,7
5	11	28,2	3	8,8
UKUPNO (73)	39		34	

U oblasti proaktivnosti i razvoja novih ideja i projekata **privatni sektor u Srbiji takode pokazuje viši stepen razvoja**. Ispitanici iz javnog sektora ocenili su svoje organizacije u ovoj oblasti uglavnom nižim ocenama 1, 2, i 3, što u ukupnom zbiru iznosi 76,5%, dok je sa 1, 2, 3 ovu oblast ocenilo 43,6% ispitanika iz privatnog sektora. Kada uporedimo procenat ocena 4 i 5, vidimo da zbirno taj procenat iznosi 56,4% u privatnim sektoru, a 23,5% javnom sektoru.

Pitanje 13. Organizacija za koju radim je orijentisana na rezultate:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	0	0	3	8,8
2	2	5,1	8	23,5
3	1	2,6	11	32,4
4	12	30,8	6	17,6
5	24	61,5	6	17,6
UKUPNO (73)	39		34	

U pogledu orijentacije na rezultate privatni sektor pokazuje znatno viši stepen razvoja od javnog sektora. Ukupan zbir viših ocena 4 i 5 u privatnom sektoru iznosi čak 92,3%, a 35,2% u javnom sektoru. Zbir nižih ocena 1, 2 i 3 u privatnom sektoru je 7,7%, a u javnom sektoru 64,7%.

Pitanje 14. Organizacija za koju radim je tolerantna prema riziku:	privatni sektor	%	javni sektor	%
jedan	8	20,5	6	17,6
dva	8	20,5	11	32,4
tri	11	28,2	12	35,3
četiri	12	30,8	3	8,8
pet	0	0	2	5,9
UKUPNO (73)	39		34	

U oblasti tolerancije prema riziku na osnovu rezultata pitanja 14. zaključujemo da **privatni sektor pokazuje viši stepen popustljivosti prema riziku**. Zbir viših ocena 4 i 5 za privatni sektor iznosi 30,8%, dok za javni sektor taj procenat iznosi 14,7%. Rezultati nižih ocena 1, 2 i 3 za privatni (69,2%) i javni (85,3%) sektor nam još jednom potvrđuju višu toleranciju prema riziku u privatnom sektoru.

Pitanje 15. Organizacija za koju radim podstiče iskrenost i direktnu komunikaciju sa kolegama i nadređenima:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	2	5,1	12	35,3
2	7	17,9	9	26,5
3	12	30,8	6	17,6
4	12	30,8	4	11,8
5	6	15,4	3	8,8
UKUPNO (73)	39		34	

Na osnovu rezultata pitanja 15. možemo zaključiti da **organizacije u privatnom sektoru više podstiču iskrenost i direktnu komunikaciju sa kolegama i nadređenima nego što je slučaj u javnom sektoru**. U ovom segmentu privatni sektor pokazuje veći kvalitet interne komunikacije, jer se manji broj ispitanika u privatnom sektoru odlučio za niže ocene 1, 2, i 3 (53,8%) nego što je to slučaj u javnom sektoru – 79,4%. Odnos viših ocena 4 i 5 u zbiru je 46,2% prema 20,6% za privatni sektor.

Pitanje 16. Organizacija za koju radim ohrabruje rad u timovima:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	0	0	8	23,5
2	6	15,4	9	26,5
3	9	23,1	4	11,8
4	12	30,8	8	23,5
5	12	30,8	5	14,7
UKUPNO (73)	39		34	

Rezultati 16. pitanja nam pokazuju da je **timski rad zastupljeniji u privatnom nego u javnom sektoru**. Ocenama 1, 2 i 3 svoje organizacije u oblasti timskog rada je ocenilo 38,5% ispitanika iz privatnog i 61,8% ispitanika iz javnog sektora.

Sa druge strane, čak 61,4% iz privatnog sektora ocenjuje svoje organizacije u oblasti timskog rada sa 4 i 5, dok je isti iznos za javni sektor 38,2%.

Pitanje 17. Organizacija za koju radim je orijentisana ka budućnosti:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	1	2,6	7	20,6
2	3	7,7	6	17,6
3	6	15,4	9	26,5
4	11	28,2	7	20,6
5	18	46,2	5	14,7
UKUPNO (73)	39		34	

U pogledu orijentisanosti ka budućnosti, privatni sektor pokazuje bolji rezultat od javnog sektora. U okviru 17. pitanja ocenama 1, 2 i 3 ovaj element kulture preduzetništva ocenilo je ukupno 25,7% ispitanika u privatnom sektoru i čak 64,7% ispitanika u javnom sektoru. Sa druge strane, višim ocenama 4 i 5, svoje organizacije u ovoj oblasti ocenilo je 74,7% ispitanika u privatnom i 35,3% ispitanika u javnom sektoru.

Pitanje 18. Organizacija za koju radim podstiče samostalnost i ličnu odgovornost:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	0	0	7	20,6
2	6	15,4	7	20,6
3	6	15,4	5	14,7
4	13	33,3	8	23,5
5	14	35,9	7	20,6
UKUPNO (73)	39		34	

Na osnovu rezultata 18. pitanja zaključujemo da privatni sektor više podstiče samostalnost i ličnu odgovornost od javnog sektora. U privatnom sektoru, 30,8% je ocenilo ovaj element preduzetničke kulture sa 1, 2 i 3, dok je taj iznos u javnom sektoru 55,9%. Dalje, ocenama 4 i 5 svoje organizacije je ocenilo 69,2% ispitanika iz privatnog i 44,1% ispitanika iz javnog sektora.

Pitanje 19. Organizacija za koju radim je fleksibilna – dopušta da zaposleni deo radnog vremena odvoje za kreativno razmišljanje i prihvata različite načine za sprovođenje novih poduhvata:	privatni sektor	%	javni sektor	%
1	6	15,4	13	38,2
2	15	38,5	6	17,6
3	7	17,9	5	14,7
4	7	17,9	3	8,8
5	4	10,3	7	20,6
UKUPNO (73)	39		34	

Analizirajući odgovore na pitanje 19. dolazimo do zaključka da javni sektor pokazuje neznatno viši stepen fleksibilnosti od privatnog sektora. Sa 1, 2 i 3 fleksibilnost u organizacijama je ocenilo 71,8% ispitanika iz privatnog i 70,5% ispitanika iz javnog sektora. Sa 4 i 5, svoje organizacije ocenilo je 28,2% u privatnom i 29,4% u javnom sektoru.

Na osnovu poredenja rezultata privatnog i javnog sektora dobijenih u okviru pitanja 8-19, dolazimo do zaključka da privatni sektor pokazuje viši stepen razvoja preduzetničke kulture od javnog sektora u svim testiranim oblastima (angažovanost, odlučivanje, odnos prema promenama, stav prema greškama, inovativnost i proaktivnost, orijentisanost na rezultate, tolerancija rizika, kvalitet interne komunikacije, timski rad, orijentisanost ka budućnosti, podsticanje samostalnosti i lične odgovornosti) osim u fleksibilnosti. Time potvrđujemo posebnu hipotezu broj 7. da *javni sektor u Srbiji pokazuje manji nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva od privatnog sektora u Srbiji*.

10.2. Prilog: Upitnik

Poštovane kolege,

U okviru izrade projektnog zadatka sprovodimo istraživanje na temu – “*Uticaj organizacione kulture na razvoj korporativnog preduzetništva u Srbiji*”. Molimo Vas da izdvojite 5 minuta vremena za popunjavanje kratkog upitnika kojem mozete pristupiti preko sledećeg linka: <http://edu.surveygizmo.com/s3/1036387/Uticaj-organizacione-kulture-na-razvoj-korporativnog-preduzetnistva-u-Srbiji>. Anketa je anonimna i sve informacije koje pružite biće upotrebljene isključivo za navedenu svrhu.

S poštovanjem,

Uticaj organizacione kulture na razvoj korporativnog preduzetništva u Srbiji	
1. Pol:	• Muški • Ženski
2. Starost:	• 20 do 30 godina • 31 do 40 godina • 41 do 50 godina • Preko 50 godina
3. Nivo radne pozicije:	• Stručnjak – nemenadžerska pozicija • Niži i srednji menadžment • Top menadžment
4. Industrija:	• Privatni sektor – Proizvodnja • Privatni sektor – Usluge • Javni sektor – Proizvodnja • Javni sektor – Usluge
5. Veličina organizacije za koju radim:	• Mala (do 50 zaposlenih) • Srednja (50-250 zaposlenih) • Velika (preko 250 zaposlenih)
6. Organizacija za koju radim se nalazi:	• U Beogradu • Van Beograda
7. Koliko godina radite za organizaciju?	• 0-1 • 2-5 • 6-9 • 10 i više
8. Koliko se angažovani osećate u svojoj organizaciji danas?	• Veoma angažovani • Dovoljno angažovani • Umereno angažovani • Nedovoljno angažovani • Potpuno neangažovani

9. Proces odlučivanja u organizaciji za koju radim je:	• Jednostavan, brz i efikasan • Umereno jednostavan, ali relativno spor • Veoma spor i komplikovan – birokratski
10. Kakav je opšti stav organizacije za koju radite prema promenama?	• Promene mogu doneti pozitivne rezultate za organizaciju • Promene nisu sasvim poželjne, ali predstavljaju sastavni deo modernog poslovanja • Promene su nepotrebne i suvišne
11. Kakav je opšti stav Vaše organizacije prema greškama?	• Pozitivan - Greške predstavljaju priliku da se izvuku pouke i unapredi poslovanje • Neutralan – Greške su sastavni deo modernog poslovanja • Negativan - Greške su nepoželjne i nepotrebne
Za pitanja 12-19 molimo ocenite na skali 1-5 u kojoj meri se navedene tvrdnje odnose na organizaciju u kojoj radite gde je: (1) uopšte se NE ODNOSI na organizaciju u kojoj radim, a (5) u potpunosti se ODNOSI na organizaciju u kojoj radim	
12. Organizacija za koju radim podstiče proaktivnost i razvoj novih ideja i projekata:	1 2 3 4 5
13. Organizacija za koju radim je orijentisana na rezultate:	1 2 3 4 5
14. Organizacija za koju radim je tolerantna prema riziku:	1 2 3 4 5
15. Organizacija za koju radim podstiče iskrenost i direktnu komunikaciju sa kolegama i nadređenima:	1 2 3 4 5
16. Organizacija za koju radim ohrabruje rad u timovima:	1 2 3 4 5
17. Organizacija za koju radim je orijentisana ka budućnosti:	1 2 3 4 5
18. Organizacija za koju radim podstiče samostalnost i ličnu odgovornost:	1 2 3 4 5
19. Organizacija za koju radim je fleksibilna – dopušta da zaposleni deo radnog vremena odvoje za kreativno razmišljanje i prihvata različite načine za sprovođenje novih poduhvata:	1 2 3 4 5
20. Glavne prepreke za razvoj preduzetničkog duha u organizaciji u kojoj radim su: (obeležiti najviše 4 ponuđena odgovora)	• Nedostatak podrške i inicijative top menadžmenta • Nedostatak resursa za finansiranje takvih poduhvata • Nespremnost organizacije da preuzme rizik • Nedostatak znanja zaposlenih • Nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada • Komplikovan proces odlučivanja u organizaciji i birokratija • Neadekvatna i zastarela tehnologija • Nepovoljna opšta poslovna atmosfera

XI ZAKLJUČAK

Po definiciji korporativno preduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih prilika ili sprovođenja strategijske obnove. Ovaj proces se suštinski razlikuje od operativnog poslovanja i to je ono što ga čini jedinstvenim, jer se u njegovoj srži nalaze inovacije i promene. Moderne organizacije danas teže stvaranju kulture inovacija tako što zaposlenima postavljaju izazove i zauzvrat očekuju visok nivo uključenosti. U sve većem broju inovativnih organizacija postoji sloboda izražavanja, otvorenost i poverenje, odvajanje vremena za kreativnost, ali i zabava. Osim toga, organizacije sve više promovišu osećaj smislenosti kroz rad koji ima značaj u kontekstu zajednice.

Na početku našeg rada pošli smo od glavne hipoteze da ***fleksibilna i inovativna organizaciona kultura predstavlja preduslov za razvoj korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama.*** Istraživanje koje smo sprovedi proučavajući radove vodećih autora u oblasti korporativnog preduzetništva – (Hisrich, Kearney, Wolcott i Lipitz, Morris, Kuratko, Covin), ali i autora u oblasti strategijskog menadžmenta (Dess, Lumpkin, Eisner), opšteg menadžmenta (Robbins, Coulter) i organizacionog razvoja (Luthans, Burns), zajedno sa analizom razlika tradicionalnog i savremenog modela organizacije, primerom organizacione kulture kompanija Amazon i Google i poređenjem prednosti i nedostataka različitih modela organizacione strukture za korporativno preduzetništvo potvrdilo je glavnu hipotezu našeg istraživanja.

Inovacije pružaju kompanijama šansu da se diferenciraju u odnosu na konkurenciju, te da svojim potrošačima pruže novu, izuzetnu vrednost. Posebnu hipotezu br. 1 ***da korporativno preduzetništvo predstavlja jedan od osnovnih načina za sticanje i održavanje konkurentске prednosti savremenih organizacija potvrdili smo kroz ilustrativne primere kompanija Google, Zimmer, Cargill i Du Pont, koje su uspešno sprovele inovacije i tako stekle konkurentsku prednost. Ova tvrdnja ima polazište i u radovima gore navedenih autora u oblasti korporativnog preduzetništva i strategijskog menadžmenta.*** Sa druge strane, kompanije ne smeju biti usmerene isključivo na konkurente, već bi trebalo da teže stvaranju nove tražnje i vrednosti za potrošače i da konkurenciju učine irelevantnom. Kompanije koje primenjuju strategiju plavog okeana (Čen Kim, Mobornj) su višestruko nadmašile svoje nekadašnje konkurente. Međutim, prilikom odabira novog strategijskog pravca potrebno je pažljivo razmotriti sve aspekte novog poduhvata uzimajući u obzir rezultate dobijene analizom tržišta i finansijskom analizom opravdanosti investicije.

Za razvoj korporativnog preduzetništva u organizaciji neophodne su i veštine interne diplomatije kako bi se zaposlenima objasnio značaj inovativnih poduhvata za budućnost. Posebnu hipotezu broj 2. - ***Podrška liderstva je ključna za razvoj korporativnog preduzetništva u savremenim organizacijama potvrdili smo kroz teze Wolcotta i Lipitza o neophodnosti liderstva za razvoj korporativnog preduzetništva, kroz Zagovarački model korporativnog preduzetništva, ali i kroz primer organizacione promene kompanije General Electric za vreme liderstva Jacka Welcha.***

Promene na svim nivoima u organizaciji danas predstavljaju realnost, i od sposobnosti organizacije da se prilagode promenama, ali i da ih predvidi zavisi očuvanje i unapređenje njihove konkurentске pozicije. Promena organizacione kulture predstavlja složen i dugotrajan, sistematski proces zasnovan na težnji da se kroz inovativnost potrošačima pruži vanserijska vrednost.

Posebnu hipotezu broj 3. da *pozitivan stav prema promenama doprinosi razvoju korporativnog preduzetništva u organizaciji* dokazali smo kroz predstavljanje sve češće pojave merdžera i akvizicija koji podrazumevaju i promene organizacione strukture i kroz definisanje novog modela organizacije – organizacije koja uči koja je prilagodljiva promenama iz okruženja.

Kombinacija različitih elemenata kulture je ono što preduzetnički orijentisane organizacije izdvaja od drugih organizacija. Iako postoje različita viđenja autora oko elemenata preduzetničke kulture, kroz analizu radova Timmons i Spinellija, Kuratka, Petersa, Cornwalla i Perlmana potvrdili smo posebnu hipotezu broj 4. - *podsticanje inovacija, znanje, otvorena komunikacija, orijentacija ka budućnosti, tolerancija rizika i timski rad su osnovne karakteristike preduzetnički orijentisanih organizacija.*

Organizaciona struktura predstavlja važan element kulture i na najbolji način pokazuje da li je organizacija preduzetnički orijentisana ili ne. Posebnu hipotezu broj 5 - *savremeni modeli organizacione strukture su pogodniji za razvoj korporativnog preduzetništva od tradicionalnog hijerarhijskog modela* dokazali smo na osnovu analize nedostataka hijerarhijske strukture u odnosu na matrične, organske, mrežne strukture i strategijskih alijansi za razvoj korporativnog preduzetništva.

Jedan od ciljeva istraživanja bio je da utvrdimo u kojoj meri je organizaciona kultura u Srbiji spremna za razvoj korporativnog preduzetništva. Kako bismo izvukli pouzdane zaključke sprovedi smo anketu u kojoj je učestvovalo 73 ispitanika iz javnog i privatnog sektora u Srbiji. **Putem analize rezultata zaključili smo da organizacije u Srbiji pokazuju umeren ili relativno visok nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva u oblastima: angažovanosti zaposlenih, percepcije promena, inovativnosti i proaktivnosti, orijentaciji ka rezultatima, timskom radu, orijentaciji ka budućnosti i podsticanju samostalnosti i lične odgovornosti. Međutim, činjenica da organizacije u Srbiji pokazuju nizak ili nedovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva u oblastima: odlučivanja, stava prema greškama, toleranciji rizika, internoj komunikaciji i fleksibilnosti znači da organizacije u Srbiji u celini ne sadrže sve potrebne elemente preduzetničke kulture. Ovim smo dokazali posebnu hipotezu broj. 6 da *organizaciona kultura u Srbiji ne pokazuje dovoljan nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva.***

Dodatno, uporedili smo rezultate ankete za privatni i javni sektor, čime smo došli do zaključka da **privatni sektor pokazuje viši stepen razvoja preduzetničke kulture od javnog sektora u svim testiranim oblastima (angažovanost, odlučivanje, odnos prema promenama, stav prema greškama, inovativnost i proaktivnost, orijentisanost na rezultate, tolerancija rizika, kvalitet interne komunikacije, timski rad, orijentisanost ka budućnosti, podsticanje samostalnosti i lične odgovornosti) osim u fleksibilnosti. Time potvrđujemo posebnu hipotezu broj 7. da *javni sektor u Srbiji pokazuje manji nivo spremnosti za razvoj korporativnog preduzetništva od privatnog sektora u Srbiji.***

Ne postoji univerzalni model organizacione kulture, kao ni struktura koja bi u potpunosti odgovarala svim organizacijama. Kultura jedne organizacije mora biti u skladu sa njenom strategijom i u velikoj meri zavisi od veličine i privredne grane u kojoj posluje. Zato je potrebno da svaka organizacija jasno definiše svoju viziju i da u skladu sa njom gradi organizacionu kulturu, jer je neusklađenost strategije sa kulturom neodrživa na srednji i dugi rok. Na kraju, možemo zaključiti da bi sve savremene organizacije trebalo da slede pozitivne trendove u promenama organizacione kulture, jer fleksibilnost i otvorenost za nove prilike uz jednostavan i brz proces odlučivanja mogu napraviti veliku razliku u poslovnim rezultatima. Pored toga, sama činjenica da organizacije postaju prijatnija mesta za rad, otvara novi put kreativnosti i inovacijama.

XII LITERATURA

1. Alvesson M., Sveningsson S., *Changing Organisational Culture: Cultural Change Work In Progress*, Routledge, New York, 2008.
2. Anthony S., The New Corporate Garage, *Harvard Business Review*, September 2012.
3. Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
4. Avlijaš R., Avlijaš G., *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
5. Barringer B., Bluedorn A., The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1999., str. 421-444.
6. Berić C., Đorđević D., Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća, Tehnički fakultet, Čačak, 2007.
7. Brealey R., Myers S., Allen F., *Corporate finance*, McGraw Hill, Njujork, 2006.
8. Burns P., *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2008.
9. Cameron K., Quinn R., *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, 3rd Edition, John Wiley and Sons, San Francisco, 2011.
10. Carpenter M., Bauer T., Erdogan B., *Principles of Management*, Flat World Knowledge, Inc., 2009. – Chapter 7, Organizational Structure and Change, Online Preview
11. Cohen A., Mainstreaming Corporate Entrepreneurship: Leadership at Every Level of Organizations, *Babson Entrepreneurial Review*, October 2002.
12. Collins J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others...Don't*, HarperBusiness, New York, 2001., Kindle Edition
13. Covin J., Miles M., Corporate entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, Baylor University, 1999.
14. Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, 2010.
15. Čen Kim, V., Mobornj. R., *Strategija plavog okeana*, Asee, Novi Sad 2007.
16. Dawson C., *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*, Stanford University Press, Stanford, California, 2010.
17. *Delivering results, Growth and Value in Volatile World*, 15th Annual Global CEO Survey, PricewaterhouseCoopers, 2012.
18. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
19. Drucker P., *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996.
20. Drucker P., *Moj pogled na menadžment, ideje koje su unapredile menadžment*, Asee, Novi Sad, 2006.
21. Đorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
22. Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005.
23. Fazio F., Finlayson J., Pearse N., Growth at Work: The Benefits of Building Entrepreneurial Environments, *Monitor*, 2011.
24. Glenn Rowe W., Guerro L., *Cases in Leadership*, 2nd Edition, Ivey Executive School, Sage Publications, 2011.
25. Heyton J., Kelley D., A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 2006.

26. Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition
27. Hisrich, R., Peters M., Shepherd, D., *Entrepreneurship*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
28. Ireland D., Covin J., Kuratko D., *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, Baylor University, 2009.
29. Ivaniš M., Nešić S., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
30. Jeremić Lj., *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
31. Kaličanin Đ., Poslovni plan – Pojam, namena i proces izrade, *Ekonomski anali br. 157.*, 2003., str. 179.
32. Katzenbach J., Steffen I., Kronley C., Cultural Change that Sticks, *Harvard Business Review*, July-August 2012., str. 111-117.
33. Ketchen D. Jr., Ireland D., Snow C., Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007., 1: str. 371-385.
34. Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
35. Kotler F., Ferč V., *B2B brend menadžment*, Asee, Novi Sad, 2007.
36. Kotler F., *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, 2007.
37. Kotler F., Keler. K., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.
38. Kotter J., Accelerate – How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-fire Strategic Challenges and Still Make Their Numbers, *Harvard Business Review*, November 2012.
39. Kotter J., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, January 2007.
40. Kuntze R., Matulich E., Google: Searching for Value, *Journal of Case Research in Business and Economics*, Vol. 2, May 2010.
41. Luthans F., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill Irvin, New York, 2011.
42. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
43. McNicol, T., How Adobe is battling the Flash bashing, *Business Week*, 2010.
44. Miljević M., *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007.
45. Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, 3rd Edition, Mason, 2010.
46. Northouse P., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd 2008.
47. OECD Entrepreneurship at a Glance 2012, Can Start-ups Help Turn the Tide?, *Harvard Business Review*, September, 2012.
48. Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
49. Pešić M., *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
50. Porter M., *Konkurentna prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adižes, Novi Sad, 2007.
51. Porter M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.
52. Reynolds J., *Logistics and Fulfillment for e-Business*, Elsevier, 2001., str. 179.
53. Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.

54. Rodrigues C., Fayol's 14 Principles of Management: Then and Now: A Framework for Managing Today's Organisations Effectively, *Management Decision* 39, 2 ABI/INFORM Global, 2001.
55. Sathe V., *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, 2003.
56. Savoia A., Copeland P., Entrepreneurial Innovation at Google, *IEE Computer Society*, 2011. 0018-9162/11
57. Senge P., *Peta disciplina, umeće i praksa organizacije koja uči*, Asee, Novi Sad, 2007.
58. Senge P., Transforming the Practice of Management, *Human Resource Development Quarterly*, Spring 1993.
59. Singer S., Alpeza M., Balkic M., Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behaviour Possible in a Large Company?, The Winning Products - Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation, Institute for Entrepreneurship Research, Maribor, 2009. str. 217-227.
60. Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, 2011.
61. Stein T., Corporate venture investors are bailing out, Red Herring, 2002.
62. Suarez F., Lanzolla G., The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, 2005.
63. Velč Dž., *Veština pobeđivanja*, Asee, Novi Sad, 2007.
64. Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
65. Wagner J., Hollenbeck J., *Organizational Behavior – Securing Competitive Advantage*, Routledge, New York, 2010.
66. Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition
67. Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007.
68. <http://search.ebscohost.com>
69. <http://sloanreview.mit.edu>
70. <http://onlinelibrary.wiley.com>
71. <http://hbr.org/search/corporate%2520entrepreneurship?Nao=10>
72. <http://corporate-entrepreneurs.com>
73. <http://bx.businessweek.com/corporate-entrepreneurship>
74. <http://growfromwithinbook.com>
75. <http://www.zimmer.com/en-US/index.jspx>
76. <http://www.bitf.rs/cms/item/about/sr/worldwide.html>, preuzeto 20.04.2012.
77. http://wraltechwire.com/business/tech_wire/venture/story/1997604, preuzeto 19.04.2012.
78. <http://www.cargill.com>
79. <http://www.3m.com>
80. <http://www.dupont.com>
81. <http://www.nvpilc.com/WhoWeAre/History>, preuzeto 21.04.2012.
82. http://www.northwestern.edu/faculty/directory/cooper_robert.aspx, preuzeto 25.04.2012.

83. http://www.businessweek.com/magazine/content/10_27/b4185028636078.htm, preuzeto 22.04.2012.
84. http://images.businessweek.com/ss/07/10/1029_goossen/source/2.htm, preuzeto 25.04.2012.
85. <http://www.nytimes.com/2000/12/24/opinion/the-dot-com-bubble-bursts.html>, preuzeto 26.04.2012.
86. http://www.iso.org/iso/isocatalogue/management_and_leadership_standards/risk_management.htm, preuzeto 25.04.2012.
87. <http://www.palgrave.com/business/burns/students/pdf/02%203M.pdf>, Burns P., Entrepreneurship and Small Business, case studies, preuzeto 27.04.2012.
88. <http://www.zimmer.com/z/ctl/op/global/action/1/id/10167/template/CP/navid/10104>
89. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6034577.stm>, preuzeto 22.04.2012.
90. <http://hbr.org>
91. <http://www.google.com/about/company/>, preuzeto 04.10.2012.
92. <http://www.google.com/about/company/philosophy/>, preuzeto 04.10.2012.
93. <http://www.andrew.cmu.edu/user/kathyc/files/written/google.pdf>, preuzeto 05.10.2012.
94. <http://www.google.com/about/company/facts/culture/>, preuzeto 05.10.2012.
95. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-matrix-organizational-structures-business-organizations-26350.html>, preuzeto 12.10.2012.
96. <http://www.enotes.com/organic-organizations-reference/organic-organizations>, preuzeto 12.10.2012.
97. <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/06/BUS208-5.4.pdf>, preuzeto 12.10.2012.
98. <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-networkbased-organization-structure-35988.html>, preuzeto 13.10.2012.
99. http://www.philly.com/philly/business/20070123_Sun_Microsystems_Intel_make_long-term_alliance.html, preuzeto 13.10.2012.
100. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-strategic-alliances.aspx>, preuzeto 13.10.2012.