Značaj korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovnom okruženju

Pucar, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:924756

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, Poduzetništvo

Marko Pucar

ZNAČAJ KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, Poduzetništvo

Marko Pucar

ZNAČAJ KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Završni rad

Kolegij: Korporacijsko poduzetništvo

JMBAG: 0010218449
e-mail: mpucar@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study, Entrepreneurship

Marko Pucar

THE IMPORTANCE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN A CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

Final paper

Osijek, 2020

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ___završni_____(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Marko Pucar

JMBAG: 0010218449

OIB: 02337920542

e-mail za kontakt: markopucar4@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni preddiplomski studij, Poduzetništvo

Naslov rada: Značaj korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovnom okruženju

Mentor/mentorica završnog rada: izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, _____2020._____ godine

Potpis ____M. Pucar_____

SAŽETAK

U ovom završnom radu opisan je značaj korporacijskog poduzetništva za suvremeno poslovanje i razlozi zbog kojih se u korporacijama i tvrtkama općenito sve više implementira poduzetnički pristup radu. Korporacijsko poduzetništvo je sve češće susretan pojam koji dobiva na važnosti u suvremenom poslovnom svijetu jer se na temelju analize većine velikih tvrtki ispostavlja da je ono vrlo dobro rješenje za postizanje ciljeva te stvaranje profita. U radu je objašnjen pojam korporacijskog poduzetništva, kako se primjenjuje i što ono obuhvaća te koje koristi donosi suvremenim korporacijama koje se neprestano bore s konkurencijom na zasićenim tržištima gdje su kontinuirane inovacije neizostavne. Potrebno je poznavati razliku između inkrementalnih i radikalnih inovacija jer na njima leži sav rad i svi procesi te napori koje korporacija može primijeniti s ciljem poduzetničkog djelovanja. Također su uz sve prednosti implementacije poduzetničkih aktivnosti u korporaciji objašnjeni i izazovi te neke od negativnih značajki koje se tiču korporacijskog poduzetništva. Poduzetnička klima i kultura jedne organizacije kao važan čimbenik također su pobliže prikazane u ovom radu te povezane s konkretnim primjerom u empirijskom dijelu rada. S ciljem približavanja teorije i razumijevanja svega o čemu se u radu govori, proveden je intervju s predstavnikom razine srednjeg menadžmenta poduzeća Kožul d.o.o. iz Slavonskog Broda, te su na temelju povezivanja teoretskog i empirijskog dijela, u završnom dijelu rada prezentirani zaključci.

Ključne riječi: korporacijsko poduzetništvo, organizacijska kultura, poduzetnička klima

ABSTRACT

This final paper describes the importance of corporate entrepreneurship for modern business and the reasons why the entrepreneurial approach to work generally is increasingly being implemented in corporations and companies. Corporate entrepreneurship is a frequently encountered term that is gaining importance in the modern business world because based on the analysis of most large companies, it turns out that it is a very good solution for achieving goals and making a profit. The paper firstly explains the term of corporate entrepreneurship, how it is applied, what it encompasses and what benefits it brings to modern corporations that are constantly struggling with competition in saturated markets where continuous innovation is essential. It is necessary to know the difference between incremental and radical innovations, because all the work lies on them and all the processes and efforts that a corporation can apply with the goal of entrepreneurial activity. Also, besides all the advantages of implementing entrepreneurial activities in the corporation, some challenges and some of the negative features that affect corporate entrepreneurship are explained. The entrepreneurial climate and culture of an organization as an important factor are also presented in more detail in this paper and linked to a concrete example in the empirical part of the paper. With the aim of approaching the theory and understanding everything that will be discussed in the paper, an interview was conducted with a representative of the middle management level of the company Kožul d.o.o. from Slavonski Brod and based on the connection of the theoretical and empirical part, the conclusions are presented in the final part of the paper.

Key words: corporate entrepreneurship, organisational culture, entrepreneurial climate

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Cilj i metodologija rada 2
3. Što je korporacijsko poduzetništvo i zašto je važno? 3
4. Izazovi primjene korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovnom okruženju 7
5. Utjecaj poduzetničke organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika 16
6. Empirijski dio rada – ocjena poduzetničke klime u korporaciji 22
7. Zaključak 24
Literatura 27

1. Uvod

U današnje vrijeme sve je više poduzetnika. Neki su obrazovani, neki nisu. Neki su željni uspjeha i dugo maštaju o svome poduzeću u određenoj branši, a neki samo ne žele imati nadređenu osobu čije naredbe moraju slušati. Za neke nema posla, a potreban im je novac kako bi prehranili svoju obitelj. Sve u svemu, poduzetnika ima na svakom koraku. Za poduzetništvo nije potrebno imati obrazovanje, ali svakako je poželjno. Obrazovanje za poduzetnika daje podlogu za razumijevanje osnovnih procesa na putu na kojem se postaje poduzetnikom. Ali kao što je rečeno, obrazovanje nije nužno. Nužna je želja, rad i upornost. Dodatni trud, rizik, pozitivna tvrdoglavost i neodustajanje su značajke koje čine razliku između uspješnih i manje uspješnih poduzetnika. Isto tako je u svemu u životu, ne samo u poduzetništvu. Za poduzetništvo je značajno životno iskustvo, kako u individualnom poduzetništvu, tako i u korporacijskom poduzetništvu.

Korporacijsko poduzetništvo predstavlja stalnu, kontinuiranu borbu s konkurencijom za ostvarivanje pozicije na tržištu. Za njegovu provedbu potrebna je temeljita analiza tržišta na kojem poduzeće konkurira, dakle analiza konkurencije te analiza želja i potreba potrošača. Potrebno je poznavati svoje kupce i imati sposobnost zadržati iste, stvoriti lojalnost kupaca, a istovremeno se boriti za nove kupce i otkrivati načine na koje će ih se privući te isto tako zadržati. Postoje razni načini inovativnosti u poduzeću. Inovacije se mogu odnositi na procese poslovanja, na uštede kroz učinkovitije obavljanje poslova, kroz ubrzanje određenih procesa i sl., a mogu se odnositi i na kreiranje novih proizvoda te proširivanje ponude koja može privući nove kupce ili dodatno zadovoljiti postojeće kupce. Kao što sam naslov rada govori, u ovom radu će se objasniti važnost i značaj korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovnom okruženju, u okruženju koje je postalo ovisno o pothvatima koji se vežu uz bilo kakav oblik poduzetništva. U metodologiji rada bit će opisane metode, izvori i informacije koje su pomogle pri oblikovanju ovog rada, zatim će se prikazati detaljniji osvrt na sam pojam korporacijskog poduzetništva, na današnje izazove primjene istoga, na utjecaj poduzetničke organizacijske kulture na ljude u organizaciji te će na kraju, u empirijskom dijelu rada, biti objašnjeni segmenti ovog rada na primjeru srednje velikog poduzeća.

2. Cilj i metodologija rada

Na drugoj godini Ekonomskog fakulteta u Osijeku u sklopu kolegija Korporacijsko poduzetništvo za seminarski rad sam intervjuirao predstavnika razine srednjeg menadžmenta poduzeća Kožul d.o.o. te na temelju tog razgovora izveo zaključke o poduzetničkoj klimi, poduzetničkom intenzitetu i razini te važnosti inovativnosti u poduzeću. Obavljeni intervju uvelike je pokazao važnost korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovanju te važnost svih segmenata poduzetničke motivacije, ponašanja i djelovanja. Cilj intervjua također je bio uočiti prednosti i nedostatke organizacijske kulture i strukture te važnost usvajanja informacija s ciljem da budem sposoban primijeniti naučene metode te ih nadograditi u budućim poslovnim pothvatima. Kao student smjera Poduzetništvo, ovaj zadatak sam shvatio vrlo ozbiljno jer će mi donijeti znanje i iskustvo koje je na zasićenom te konkurentnom ekonomskom tržištu prijeko potrebno. Zato sam detaljno analizirao poduzetničku klimu i mjerio poduzetnički intenzitet u samom poduzeću. Metode koje sam koristio kod izrade ovog seminarskog rada su sljedeće: prvo sam istražio poduzeća s više od 100 zaposlenika s područja Slavonskog Broda te sam na kraju odabrao ona koja su mi se činila najzanimljivija i najprikladnija za potrebe ovog seminarskog rada. Nakon dugog vremena traženja potencijalnog poduzeća, predstavnik razine srednjeg menadžmenta poduzeća Kožul d.o.o. Goran Hiller pristao je pomoći mi u izradi ovog seminarskog rada te dati intervju u kojem je govorio o navedenim stavkama. Pri izradi intervjua koristio sam upitnik koji je dio literature iz kolegija Korporacijsko poduzetništvo te primarne izvore informacija koji su nam bili na raspolaganju. S obzirom na povezanost tema, odlučio sam provedeni intervju u sklopu seminarskog rada nadograditi za potrebe završnog rada.

Uz to, kao izvore istraživanja koristio sam američke članke i knjige „Corporate innovation and entrepreneurship“ i „Corporate entrepreneurship“. Budući da su baš u SAD-u krenuli sami počeci korporacijskog poduzetništva, SAD je prema GEI (Global Entrepreneurship Index) rang listi iz 2015. godine najpoduzetnija država na svijetu te sam se zato orijentirao na literaturu u kojoj se opisuje američko korporacijsko poduzetništvo.

3. Što je korporacijsko poduzetništvo i zašto je važno?

Jedan od najneočekivanijih rezultata Panel studije poduzetničke dinamike (PSED) 1998. godine u Michiganu bilo je otkriće puno više razina korporacijskog poduzetništva nego što se očekivalo (Shepherd i Katz, 2004). U SAD-u jedan od sedam poduzetnika započinje posao za sadašnjeg poslodavca ili sa sadašnjim poslodavcima te dolazi do 150.000 pokušaja korporacijskog poduzetništva godišnje (Shepherd i Katz, 2004). Može se reći da korporacijski poduzetnički pothvati predstavljaju četvrtinu novih start-up poduzeća svake godine (Shepherd i Katz, 2004). Ti pokušaji i napori također mogu imati nesrazmjerni postotak preživljavanja jer korporacijski poduzetnički projekti imaju tendenciju imati vrhunski početni pristup financijskim, ljudskim i organizacijskim resursima za razliku od velike većine samostalno pokrenutih firmi (Shepherd i Katz, 2004). U današnje vrijeme gdje profit i otvaranje novih radnih mjesta dijele ulogu najbitnijih i nenadmašivih kriterija za poslovanje, korporacijsko poduzetništvo je posebno važno. Korporacijsko poduzetništvo predstavlja jedno od područja za koje se vjeruje da je zrelo za reformu i revitalizaciju. U poslovanju i poslovnom obrazovanju prema Knightu 1960-ih, korporacijsko poduzetništvo se tretira kao mnogi drugi praktični izumi gospodarstvenika te se čini da su u poslovanju postojali godinama prije nego što su se akademici „spotaknuli na njega“ i dali mu oznaku i širu vidljivost (Shepherd i Katz, 2004). Dva najveća autora na temu menadžmenta koji su sve primjećivali, Peter Drucker i Arnie Cooper, o ovoj temi su pisali već 1970-ih godina. Drucker je 1970. godine napisao članak "Entrepreneurship in the business enterprise" koji se pojavio u uvodu Časopisa o poslovnoj politici, dok je Arnie Cooper iste godine napisao članak „Entrepreneurial environment“ (Shepherd i Katz, 2004). Zanimanje za ovu temu istraživanja poraslo je 1970-ih, s događajima Međunarodni simpozij poduzetništva i Enterprise Development (ISEED), održanima u Cincinnatiju 1975. godine (Shepherd i Katz, 2004). U 1980-ima, kako je Ameriku pogodila strana konkurencija, korporacijsko poduzetništvo došlo je u prvi plan kao jedan od mogućih odgovora na japanski industrijski napad (Shepherd i Katz, 2004). Neki akademici poput Burgelmana i Blocka 1980-ih su promovirali korporacijsko poduzetništvo u poslovnim školama te popularizirali korporacijsko poduzetništvo u poslovnim bestselerima (Shepherd i Katz, 2004). Ti napori razvoja poduzetništva u poslovanju korporacija mogli su imati nekoliko neočekivanih učinaka (Shepherd i Katz, 2004). Na razini gospodarstva korporacijsko poduzetništvo je napravilo pozitivan doprinos oživljavanju američkog poslovanja i

primjeni proaktivnog pristupa poboljšanju poslovnih izvedbi. Još jedan od učinaka bio je stvaranje kadra korporacijskih menadžera s iskustvom korporacijskog poduzetništva i razumijevanjem kako bitne odluke, u smislu inovacija te načina poslovanja, uvelike utječu na uspješan posao. Ti su pojedinci postali bitna sastavnica napretka neovisnih poduzetničkih poduzeća s visokim stopama rasta u 1990-ima (Shepherd i Katz, 2004). Devedesete su godine očito bile desetljeće neovisnog, a ne korporacijskog poduzetništva, i unatoč kontinuiranim naporima na tom području od strane dugogodišnjih zagovornika poput Zenasa Blocka i Donalda Kuratka, koncept korporacijskog poduzetništva je prihvaćen, ali čini se da gubi vidljivost u smislu korporacijske strategije revitalizacije (Shepherd i Katz, 2004). Međutim, postojalo je nekoliko čimbenika koji su sugerirali da je oporavak korporacijskog poduzetništva blizu (Shepherd i Katz, 2004). Prvi je iznenađujuće otkriće PSED-a o aktualizaciji korporacijskog poduzetništva u korporativnoj Americi. Drugi je povijesni pad i protok između korporacijskog i neovisnog oblika poduzetništva te pad kao posljedica Internet Boom-a koji se pojavio 1990-ih godina. Treći je bila rastuća globalna konkurentnost velikih poduzeća u razdoblju nakon Hladnog rata koja potiče niz napora kao što su korporacijsko poduzetništvo. Četvrta i najznačajnija indikacija je povećanje intelektualne i empirijske dubine nedavnog rada u korporacijskom poduzetništvu među akademicima.

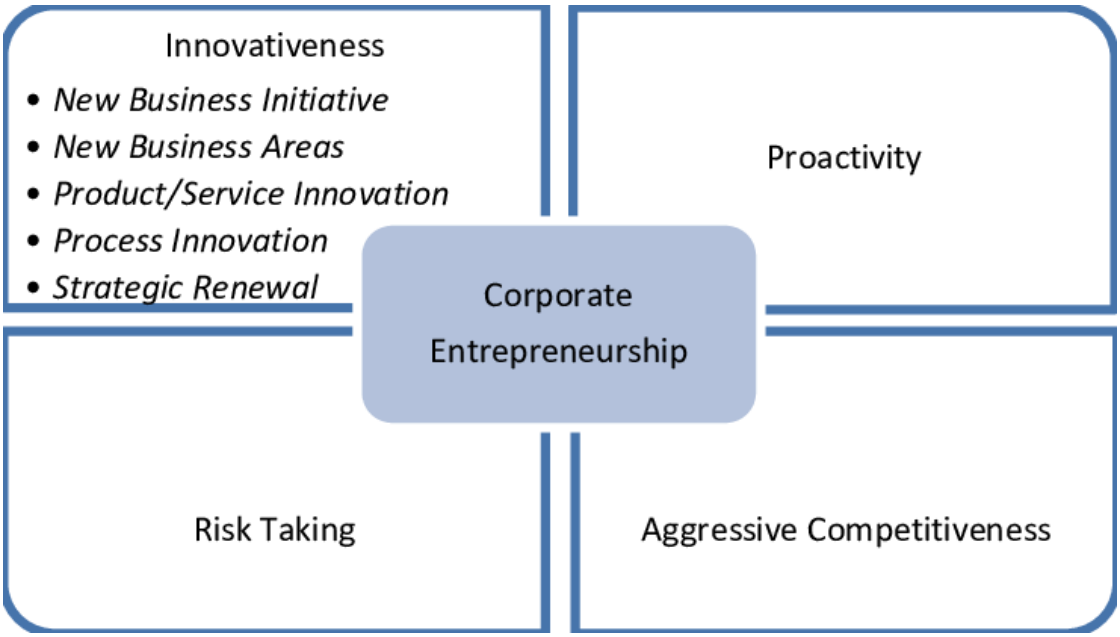
Korporacijsko poduzetništvo definirano je 1990-ih godina od strane brojnih ekonomista i znanstvenika. Prema Zahri, korporacijsko poduzetništvo u užem smislu predstavlja formalne i neformalne aktivnosti čiji je cilj stvaranje novih pothvata unutar postojećih organizacija, prema Sharmi i Chrismanu stvaranje novih poslovnih subjekata u suradnji s postojećom organizacijom, dok prema Guthu i Ginsbergu transformaciju postojeće organizacije putem strateške obnove (Shepherd i Katz, 2004). Razvoj i primjena poduzetničke aktivnosti u korporacijama ogleda se u jačanju njihove vitalnosti, upravo kroz činjenicu da su osnaženi zaposlenici nositelji poduzetničke aktivnosti. Poduzetnička organizacijska kultura pretpostavka je za poduzetničke aktivnosti zaposlenika u korporacijama, čije karakteristike potiču i olakšavaju takvo ponašanje. Istaknuti psiholozi poput Maslowa i Herzberga 1950-ih godina su naglasili te objasnili da je to u skladu sa stajalištima kojima je motivacija izraz unutarnje potrebe ljudi za samoostvarenje na radnom mjestu (Alpeza i sur., 2009). Prema Stopfordu i Baden-Fulleru, korporacijsko poduzetništvo je izraz koji se koristi za opisivanje poduzetničkog ponašanja u malim, srednjim i velikim organizacijama (DeTienne u Shepherd i Katz, 2004). Osim toga, Pinchott i Morris ističu

kako ostali popularni ili srodni izrazi uključuju organizacijsko poduzetništvo, intra poduzetništvo, korporacijske pothvate i strateško poduzetništvo (Shepherd i Katz, 2004). Bez obzira na razlog zbog kojeg se tvrtka odlučila za sudjelovanje u korporacijskom poduzetništvu, Dess i Ireland smatraju kako im to postaje glavna strategija u svim vrstama aktivnosti (Shepherd i Katz, 2004). Teoretsko i empirijsko znanje o korporacijskom poduzetništvu razvijalo se u posljednjih 45 godina počevši vrlo polako i dobivajući na značaju kroz desetljeća. Iako je utvrđena vrijednost poduzetničkog djelovanja od strane uspostavljenih organizacija, još uvijek postoji veća potreba za daljnja istraživanja o korporacijskom poduzetništvu u organizacijskim uvjetima (Kuratko i sur. u Shepherd i Katz, 2004). Srećom, akumulacija znanja o temi korporacijskog poduzetništva naglo raste, kao i mnogi elementi značajni za teoretsku konstrukciju i razumijevanje korporacijskog poduzetništva (Kuratko i sur. u Shepherd i Katz, 2004). Govindarajan i Trimble 2005. godine govore kako je jasno da su istraživači prešli iz tradicionalne inovacije proizvoda i usluga u inovacije u procesima, poslovne modele i funkcije upravljanja (Shepherd i Katz, 2004). Sve se organizacije suočavaju s novom globalnom stvarnošću koja zahtijeva inovativnost, hrabrost, rizičnost i poduzetničko vodstvo. Kao što je Kuratko (2009) istaknuo, organizacije moraju shvatiti „poduzetnički imperativ 21. stoljeća“, a on se sada i odvija. Kako bi se razvijale i njegovale današnje i sutrašnje konkurentske prednosti, prednosti koje su utemeljene na inovaciji, tvrtke se sve više oslanjaju na korporacijsko poduzetništvo. Na tvrtke koje razvijaju te implementiraju korporacijsko poduzetništvo obično se gleda kao na dinamične, fleksibilne subjekte koji su spremni preuzeti prednost novih poslovnih prilika kad se pojave. Ipak, unatoč činjenici da su poduzetništvo i inovacije na glasu kao najpovoljnija strategija za uspješne rezultate u današnjim korporacijama, ostaje činjenica da je uspješna implementacija korporacijske inovacije prilično neuhvatljiva za većinu tvrtki (Kuratko i sur. u Shepherd i Katz, 2004).

Važnost korporacijskog poduzetništva i pothvata unutar firme leži u konkurentnosti i opstanku na zasićenom tržištu. Kako bi firma bila dobra i uspješna potrebno je uvijek inovirati, uvijek raditi na inovacijama, bile one inkrementalne ili radikalne. Kada se govori o inkrementalnim inovacijama govori se o sitnim promjenama unutar same firme, to su npr. promjene unutar organizacije, promjene dužnosti djelatnika, promjene procesa poslovanja i sl. Dok s druge strane, kada se govori o radikalnim inovacijama, govori se o većim i značajnijim inovacijama poput

novog proizvoda. Radikalne inovacije daju veći odjek, ali isto tako je do njih teže doći, potrebno je više posla i analize te je bitno spremno i pripremljeno ući u inovacijski proces. Bitno je poznavati tržište, želje kupaca, proizvode konkurencije s ciljem da se ne proizvede isti ili sličan proizvod koji zadovoljava istu potrebu kupaca. Bitno je izdvojiti se, biti jedinstven, stvoriti potrebu. Osim profita kao glavnog razloga za inoviranje i korporacijsko poduzetništvo, još jedan bitan razlog za prisustvo navedenih je klima unutar firme, stavovi i motivacija djelatnika. S korporacijskim poduzetništvom i aktivnostima koje se vežu za njega raste motivacija djelatnika, raste konkurencija na samom poslu, ona gura djelatnike prema naprijed i daje razlog za trud. S druge strane, takva klima na neke djelatnike može utjecati negativno te im smanjiti motivaciju, a povećati zavidnost, povećati nekolegijalnost na radnom mjestu i stvoriti negativnu atmosferu. Svakako to nije argument kontra primjene korporacijskog poduzetništva, to je upravo razlog za implementaciju inovativnosti i aktivnosti korporacijskog poduzetništva jer će se u svemu tome vidjeti tko je dorastao izazovu te spreman za rast i razvoj firme, a tko nije.

Slika 1: Dimenzije korporacijskog poduzetništva



Izvor:Ortakarpuz, M., Alagoz, A. „The relationship between corporate wisdom and corporate entrepreneurship“, Selcuk University, Turska, 2017.

4. Izazovi primjene korporacijskog poduzetništva u suvremenom poslovnom okruženju

Jedan od najvećih izazova za velike korporacije je stvaranje novih poslovnih pothvata. Nakon godina smanjivanja broja radnika i rezanja troškova, korporacije su shvatile izazovnost pronalaska puta do uspjeha. Također su otkrile da ne mogu brzo rasti savladavanjem rivala ili preseljenjem u zemlje u razvoju (Garvin i Levesque, 2006). Zbog sazrijevanja tehnologija i starenja portfelja proizvoda, novi imperativ je jasan: tvrtke moraju stvarati, razvijati i održavati inovativne poslovne pothvate (Garvin i Levesque, 2006). Moraju se fokusirati i na prošlost u smislu analize onoga što se dogodilo, a isto tako moraju se fokusirati na sadašnjost u smislu traženja novog, te potencijalno boljeg, što će također poslužiti za pozitivnu budućnost.

Iako je poduzetništvo prema Vesperu 1980-ih nadaleko prepoznato kao središnji pokretač novih malih tvrtki, ono je podjednako ključno za revitalizaciju i održavanje postojećih tvrtki i obnovu njihove sposobnosti da se natječu u dinamičnoj i globalnoj ekonomiji (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Korporacijsko poduzetništvo se, prema Blocku i MacMillanu 1990-ih, definira kao novi poslovni pothvat postojeće organizacije kao i obnova te inovacije organizacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Korporacijsko poduzetništvo se na nekoliko važnih načina razlikuje od start-up poduzeća koja su tradicionalni fokus znanstvenika u poduzetništvu. Korporacijsko poduzetništvo se fokusira na organizaciju (a ne pojedinca) kao vodećeg aktera nove priče o stvaranju poslovanja (novi proizvodi, usluge i programi) bilo kojim od sljedećih načina: unutarnjom inovacijom, strateškim savezima i zajedničkim pothvatima (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Osim toga, korporacijsko poduzetništvo se fokusira na inovacije i transformacije poduzeća koje postoji od prije, za razliku od pokretanja novih organizacija (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). U novim start-up tvrtkama, poduzetništvo se personificira s osnivačima koji obično razvijaju jedno poduzeće upravljajući malim brojem zaposlenika s izravnim, osobnim i često svakodnevnim interakcijama (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Suprotno tome, vodstvo korporacijskog poduzetništva je indirektnije i institucionalizirano. Većina velikih tvrtki ima puno zaposlenika, tvrtki i podružnica koje se nalaze u različitim zemljama svijeta . Zbog toga top menadžment ima poteškoće kod poduzetničkog djelovanja s obzirom da njihovi primarni zadaci nisu usko vezani s

istim (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Umjesto toga, korporativni rukovoditelji moraju postaviti institucionalne strukture kako bi ostvarili svoje ciljeve (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Njihovi središnji izazovi uključuju izgradnju odnosa s ključnim odjelima unutar i izvan organizacije, mobiliziranje i usklađivanje aktivnosti za podršku inovacija jedinica s različitim interesima te izgradnju infrastrukture koja omogućava inovacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Prema izjavi Barkeme i Chvyrkova iz 2002. godine, ta postavka zahtijeva poduzetne rukovoditelje koji su u stanju povezati slabo povezane grupe, kao i riješiti mnoge druge složenosti povezane s vođenjem takvih tvrtki (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ove makro institucionalne strukture za korporacijsko poduzetništvo utječu na individualno ponašanje usmjeravajući pažnju zaposlenika na to tko, što, gdje, kada i kako se obavljaju radne aktivnosti (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Korporacijsko poduzetništvo uključuje stalnu borbu za uravnoteženje pozornosti zaposlenika na istraživačke i eksploatacijske aktivnosti (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Značajan potencijal korporacijskog poduzetništva za obnovu poduzeća putem inicijativa temeljenih na inovacijama doveo je do povećanog interesa i istraživanja o tome kako se korporacijsko poduzetništvo može održati u već postojećim, razvijenim tvrtkama, tvrde Corbett i sur. (Sakhdari, 2016). Znanstvenici su tijekom posljednjih nekoliko desetljeća nastojali definirati domenu korporacijskog poduzetništva. U početku su postojala mješovita gledišta o opsegu korporacijskog poduzetništva jer se nije jasno razlikovalo od uobičajenog fenomena inovacija ili razvoja novih proizvoda u poduzećima (Corbett i sur. u Sakhdari, 2016). Guth i Ginsberg su 1990. godine bili među prvim znanstvenicima koji su pokušali razjasniti domenu korporacijskog poduzetništva uvođenjem dviju kategorija korporativnih poduzetničkih aktivnosti: podrške za razvoj poduzetništva i strateške obnove (Sakhdari, 2016). Podrška za razvoj poduzetništva odnosi se na stvaranje poduzetničkih pothvata unutar postojeće organizacije, a strateška obnova podrazumijeva promjenu organizacije putem obnove ključnih ideja na kojima je izgrađena (Sakhdari, 2016).

Korporacijsko poduzetništvo predstavlja, međutim, rizičan pristup. Novi pothvati koje su osnovale postojeće tvrtke suočavaju se s nebrojenim preprekama, a istraživanja pokazuju da

većina njih propadne (Garvin i Levesque, 2006). Tvrtke u nastajanju rijetko se rutinski spajaju s dobro uspostavljenim sustavima, procesima i kulturama (Garvin i Levesque, 2006). Ipak, za uspjeh je potrebna kombinacija starih i novih organizacijskih osobina, suptilna kombinacija karakteristika postignutih uravnoteženjem (Garvin i Levesque, 2006). Ako korporacije ne održe suprotstavljene snage u ravnoteži, pothvati u nastajanju će se pokolebati (Garvin i Levesque, 2006). Prepoznatljive značajke novih poduzeća predstavljaju tri izazova (Garvin i Levesque, 2006). Prvo, poduzećima u nastajanju obično nedostaju podaci i činjenice. To je osobito točno kada nude nove proizvode ili kada njihove tehnologije nisu široko rasprostranjene na tržištu. Teškoća je u tome što je teško pronaći uvid u tržište za tržišta koja ne postoje. Financijske prognoze također su neizvjesne. Drugo, novi pothvati zahtijevaju inovacije i nove ideje. Mnoge korporacije se često uhvate u zamci konvencionalnog razmišljanja. Ljudi koji razmišljaju nekonvencionalno i izvan okvira često ne znaju razlikovati dobru ideju od loše, te su neke od njihovih radikalnih ideja jednostavno neprihvatljive.
Treći izazov, prema istim autorima, je slaba usklađenost između novih pothvata i starih sustava. To se posebno odnosi na sustave za proračun i upravljanje ljudskim resursima. Korporacijski sustavi kreiranja i upravljanja proračunom favoriziraju ustaljene načine poslovanja jer inkrementalna zarada obično pruža veći financijski povrat kada se ulaže na poznata, a ne na nepoznata tržišta, stoga je teško dugoročno financirati nova poduzeća (Garvin i Levesque, 2006).

Korporacijsko poduzetništvo se u središnjem dijelu bavi inovacijama. Inovacija je nova ideja koja može biti rekombinacija starih ideja, shema koja dovodi u pitanje današnji poredak, formula ili jedinstveni pristup koji pojedinci percipiraju kao nešto novo (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Sve dok je ideja percipirana kao nova kod uključenih ljudi, to je "inovacija", iako se možda drugima čini kao imitacija nečega što postoji drugdje (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Proces inovacije definiran je kao razvoj primjena novih ideja od ljudi koji se vremenom uključe u odnose s drugima unutar institucionalnog konteksta (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ova definicija inovacije uključuje četiri ključna koncepta: nove ideje, ljude, odnose i institucionalni kontekst. Ovi koncepti utjelovljuju neke od središnjih izazova ili problema upravo navedenih u upravljanju korporacijskim poduzetništvom. Oni uključuju: problem ljudi pri upravljanju pažnjom, procesni problem pretvaranja nove ideje u novac, strukturni problem upravljanja odnosima i voditeljski problem

upravljanja kontekstom inovacija (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Van de Ven je 1986. godine započeo raspravu o središnjim problemima upravljanja inovacija. Budući da se okruženje korporacijskog poduzetništva značajno promijenilo, promijenio se i pristup problemima i izazovima u njegovoj primjeni (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Prvo, postoji ljudski problem upravljanja pažnjom jer su ljudi i njihove organizacije u velikoj mjeri dizajnirane kako bi se više fokusirale na sadašnjost i iskorištavale postojeće prakse nego obraćale pažnju na istraživanje novih ideja. Što je uspješnija organizacija bila u iskorištavanju svojih proizvoda i tržišta, to joj je bilo teže privući pažnju ljudi za istraživanje novih ideja, potreba i mogućnosti. Drugo, problem procesa je pretvaranje ideja u novac tako da se inovativne, poduzetničke ideje provode i institucionaliziraju. Dok izum ili koncepcija novih ideja može biti pojedinačna djelatnost, korporacijska inovacija i poduzetništvo (izmišljanje i provođenje novih ideja) su kolektivno postizanje pretvaranja tih ideja u novac. Inovacijska politika predstavlja glavni izazov za većinu menadžera korporacijskog poduzetništva. Treće, postoji strukturni problem izgradnje infrastrukture za poduzetništvo. Zajednička karakteristika inovacijskog procesa je ta da su više funkcija, resursa i disciplina koje obuhvaćaju organizacijske granice potrebni kako bi se inovativna ideja pretvorila u konkretnu stvarnost. Npr. mobiliziranje vanjskih odnosa za izgradnju industrijske infrastrukture za poduzetništvo je središnji problem Istočne Europe. Konačno, različiti interesi unutarnjih i vanjskih dionika uključenih u korporacijsko poduzetništvo ukazuju na vodeći problem upravljanja kontekstom za poduzetništvo. Korporacijske inovacije i poduzetništvo ne samo da se prilagođavaju postojećim organizacijskim i industrijskim aranžmanima nego također transformiraju strukturu i prakse tih okruženja. Problem s vodstvom jedan je od pažljivo prihvaćenih različitih, ali legitimnih mišljenja pluralističkih aktera koji su distribuirani i ugrađeni u inovacijski proces. Budući da su spomenuta četiri središnja problema o upravljanju korporacijskim poduzetništvom, u nastavku slijedi detaljniji osvrt na iste.

1) Ljudski problem – upravljanje pažnjom

Velik dio literature koja se bavi upravljanjem inovacijama nije uspio ovu temu povezati s istraživanjima kognitivnih psihologa i socijalnih psihologa o ograničenoj sposobnosti ljudskih bića da se nose sa složenošću i održavanju pažnje (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz,

2004). Kao posljedica toga, često se stječe dojam da izumitelji ili inovatori imaju nadljudsku kreativnu heuristiku ili sposobnost „hodanja po vodi“. Realističniji pogled na inovacije trebao bi početi s uvažavanjem fizioloških ograničenja ljudskih bića da obrate pažnju na nerutinska pitanja i njihove odgovarajuće inercijske sile u organizacijskom životu (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Iako se pojedinci jako razlikuju, većina ljudi ima vrlo ograničen raspon pažnje. Prosječan čovjek može zadržati neobrađene podatke samo nekoliko sekundi u kratkoročnoj memoriji (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).
Organizacijski ekvivalent pojedinačnog mentalnog modela je dominantna logika članova organizacije koja je definirana kao oblikovanje uma te pogled na svijet ili konceptualizacija poslovanja (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Prahalad i Bettis su 1980-ih godina tvrdili da se ono pohranjuje kao naučeno ponašanje i rješavanje problema (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Kako se članovi organizacije bore s problemima u vođenju poslovanja, njihova zajednička iskustva destiliraju u zajedničkim uvjerenjima, teorijama i prijedlozima kako najbolje upravljati poslom i odgovarajućim reakcijama na različite situacije. Ova dominantna logika pomaže članovima organizacije da utvrde prioritete, koordiniraju svoje akcije, pravovremeno donose odluke i procjenjuju potencijalne posljedice svojih postupaka budući da oni upravljaju kritičnim zadacima vezanim uz uspostavljene tehnologije i poslove (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

2) Problem procesa – pretvaranje ideja u novac

Dok se upravljanje pažnjom bavi podjelom napora za inovativne poduzetničke aktivnosti nasuprot tekućim organizacijskim aktivnostima, problem procesa se usredotočuje na razvoj inovativnih poduzetničkih ideja te implementiranje istih. Ovaj postupak nije samo racionalan proces ulaganja u tehnički najbolje mogućnosti nego je to ujedno i politički proces mobiliziranja kampanja za legitimitnost inovativnih ideja i njihovo pretvaranje u novac, tvrdi Rao 2001. godine (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Pothvati u korporacijskom poduzetništvu ne samo da se natječu za resurse i podršku s uspostavljenim operativnim jedinicama, nego i za sve ostale poduzetničke prilike i mogućnosti koje organizacija istražuje. Organizacijski sociolozi su naglasili da legitimnost ima i kognitivni značaj te društveno-političku dimenziju (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Prema Scottovoj izjavi iz 2001., kognitivna legitimnost odnosi se na pretpostavku koja se uzima „zdravo za gotovo“, a to je da je

poduzetnički pothvat poželjan, ispravan i primjeren unutar široko podijeljenog sustava normi i vrijednosti (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Hannan i Carroll 1990-ih godina isticali su da se sociopolitička legitimnost sastoji od potvrda i podrške vanjskih organizacijskih sastavnica, poput financijskih ulagača, državnih regulatora, potrošača i drugih koji igraju ključne uloge za razvoj i provedbu inovacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Inovacijski pothvati stječu kognitivnu legitimnost kada poduzetnici ili aktivisti uspijevaju svoj projekt uokviriti kao valjan, pouzdan i koristan. Da bi to postigli, poduzetnici i aktivisti moraju se često uključiti u sociopolitički proces koji često nalikuje društvenom pokretu, naglašavaju DiMaggio i sur. (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

3) Strukturni problem izgradnje infrastrukture za poduzetništvo

Korporacijsko poduzetništvo smanjuje granice organizacija, industrija i naroda (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Poduzetništvo je više kolektivno nego pojedinačno postignuće. Niti jedna tvrtka nema strogo pravilo da resursi, kompetencija, moć ili legitimnost idu pojedinačno. Kao rezultat, potreban je prošireni makro prikaz industrijske infrastrukture za razvoj i komercijalizaciju poduzetničkog pothvata (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Infrastruktura za tehnološke inovacije ne pojavljuje se nasumično nego se javlja tako da služi interesima onih koji su uključeni u njeno stvaranje (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Porter 2001. godine povezuje regionalni prosperitet s razvojem ekonomskih klastera koji predstavljaju geografski bliske skupine međusobno povezanih poduzeća i pridružene institucije u određenom polju, povezane zajedničkim snagama i komplementarnosti (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Te mreže povećavaju konkurentnost pružajući tvrtkama spreman pristup specijaliziranim dobavljačima, olakšavajući komunikaciju tako da nove potrebe i novi procesi izlaze na vidjelo, pružajući firmama potrebnu podršku i fleksibilnost za preuzimanje rizika i poticanje stvaranja poduzetničkih start-up i spin-off tvrtki (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Strateške mreže pružaju pristup informacijama, resursima, tržištima i tehnologijama, omogućavaju tvrtkama dijeljenje rizika i pružaju prednosti učenja te razmjera i ekonomije opsega, tvrde Gulati i sur. (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Bez obzira na karakteristike poduzetnika kao individualne osobe koja radi samostalno, inovacije su kolektivno dostignuće. Ta vizija korporacijskog poduzetništva kao kolektivnog ne negira

važnost uloge pojedinih poduzetnika, nego umjesto toga slavi kolektiv poduzetništva (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Brojni poduzetnici iz javnog i privatnog sektora imaju presudne uloge u izgradnji institucija za društvene i tehničke promjene (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ovaj kolektivni pogled na korporacijsko poduzetništvo dovodi do toga da će poduzetnici koji posluju u grupama biti uspješniji od onih koji rade sami (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Tradicionalni modeli korporacijskog poduzetništva naglasili su da poduzetnici djeluju neovisno i natječu se biti prvi na tržištu kako bi „poželi“ profite monopola od njihovog novog proizvoda ili usluge (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ova strategija može biti uspješna kada su institucije vlasničkih prava na znanje i tehnologije jasne i izvedive (npr. s jakim patentima) (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Takve situacije rijetko postoje za inovacije usluga koje se temelje na znanju jer institucije koje upravljaju pravima intelektualnog vlasništva možda još ne postoje ili ih je potrebno graditi dok se inovacija komercijalizira (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). U ovim situacijama poduzetnici se postavljaju u rizičnu i skupu poziciju ako odluče raditi sami. Djelovanje u skupini znači da se poduzetnici koordiniraju (tj. istovremeno surađuju i natječu) s drugima dok razvijaju i komercijaliziraju svoju inovaciju. Rad u grupi analogan je biciklističkim trkačima koji svoj ritam prilagođavaju jedni drugima, a nakon zavoja ubrzaju, idu sami te love cilj i glavnu nagradu (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

4) Problem vođenja – ravnoteža interesa

Korporacijsko poduzetništvo uključuje brojne skupine ljudi s potencijalnim konkurentskim mentalnim modelima i političkim interesima iz i izvan organizacija. Različiti pogledi i interesi unutarnjih i vanjskih sastavnih dijelova uključenih u korporacijsko poduzetništvo ukazuju na problem vodstva u upravljanju poduzetništvom zbog pluralizma koji je sadržan u samom procesu (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Denis i sur. (2001) tvrde da pluralizam uključuje interakcije između moćnih, međuovisnih skupina unutar društvenog sustava, gdje svaka skupina ima različite, legitimne i potencijalno konkurentske interese (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). U pluralističkoj organizaciji vodeće uloge između tih međuovisnih skupina su podijeljene i zajedničke, ciljevi su često različiti, a moć vrlo opširna (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Vodstvo se, prema izjavi Katza i Kahna iz 1970-ih godina, često definira kao čin utjecaja izvan mehaničke usklađenosti s rutinskim smjernicama o pitanjima koja se tiču organizacije i svakog člana organizacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ovaj pogled sugerira da gotovo svaki pojedinac u organizaciji može djelovati kao vođa i da različite osobe mogu pripomoći i doprinositi u procesu vođenja organizacije. Distribuciju ili dijeljenje ponašanja rukovodstva može se povezati s organizacijskom učinkovitošću jer dijeljenje utjecaja povećava kvalitetu odluka i motivaciju organizacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Što su šire utjecajni liderski poslovi podijeljeni, to je organizacija učinkovitija.

1960-ih godina Baveles navodi kako se vodstvo može promatrati i kao osobnu kvalitetu i kao organizacijsku funkciju (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Dominantan pogled je onaj na vodstvo i vodi ka promatranju kvaliteta, sposobnosti ili ponašanja pojedinca, tj. vođe na vrhu organizacijske piramide (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Potonje se odnosi na distribuciju moći i utjecaja na donošenje odluka u cijeloj organizaciji. Praksa dijeljenja vodećih uloga među mnogim članovima organizacije je ključna za upravljanje pluralističkim organizacijama (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Kada osnovana organizacija pokrene poduzetnički pothvat, članovi moraju razviti nova razumijevanja o inovacijama u nastajanju i poslovima koji se mogu razlikovati od njihovih razumijevanja uspostavljenih tehnologija i procesa poslovanja (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Inovativne i poduzetničke aktivnosti zahtijevaju istraživanje novih ideja, zaobilaženje pravila, razmišljanje izvan okvira i stvaranje novih struktura ili akcija koje se slabo uklapaju u postojeće organizacijske prakse (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Organizacije koje se bave korporacijskim inovacijama i poduzetništvom moraju uspostaviti delikatnu ravnotežu između omogućavanja članovima da razviju svoje inovativne i poduzetničke ideje, te omogućiti izgradnju veza i integracije među svim članova organizacije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ovo uravnoteženje proteže se izvan organizacijskih granica koje uključuju i druge organizacije uključene u izgradnju infrastrukture za razvoj i komercijalizaciju poduzetničkog pothvata (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Vođenje u pluralističkim postavkama predstavlja značajan odmak od popularnih tretmana vodstva, koji naglašavaju jedinstvo i konsenzus među ljudima iz organizacije oko jedinstvene, zajedničke strateške vizije (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Jedinstvena homogena struktura vodstva učinkovita je za rutinsko učenje pokušaja i pogrešaka čineći

konvergentna, inkrementalna poboljšanja u relativno stabilnim i nedvosmislenim situacijama (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Međutim, ova vrsta učenja je konzervativni proces koji služi za održavanje i konvergenciju organizacijskih rutina i odnosa prema postojećoj strateškoj viziji (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Dok se takvo učenje promatra kao mudrost u stabilnim okruženjima, proizvodi se nefleksibilnost i zamke kompetencije u promjenjivim svjetovima (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Pluralističko vodstvo potiče i ohrabruje na izražavanje potrebne raznolikosti perspektiva koje su potrebne za učenje otkrivanjem (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Ova vrsta učenja uključuje svjesnu budnost na anomalije, izmjenu temeljnih pretpostavki i premisa za donošenje odluka, razvijanje novih interpretacijskih shema, otpuštanje prethodnih premisa i osnovanih rutina te stvaranje zajednice koja uči (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004). Dok rutinsko učenje pokušaja i pogrešaka smanjuje raznolikost za usredotočenje na jedinstvenu viziju, učenje otkrivanjem povećava raznolikost i vrste perspektiva iz kojih se mogu shvatiti nova razumijevanja i pojaviti ciljevi.

5. Utjecaj poduzetničke organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika

Organizacijska kultura je jedan od tri elementa interne okoline nekog poduzeća. Podrazumijeva specifičan način ponašanja zaposlenih u poduzeću, način života i rada u poduzeću, vrijednosti i stavove o svemu što se događa u poslovnom procesu, ali i stavove o životu općenito te svemu što se događa i izvan samog procesa poslovanja. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je određeno ponašanjem i stavovima te širom i užom eksternom okolinom samog poduzeća. Budući da je organizacijska kultura, uz organizacijsku strukturu i organizacijske resurse, dio interne okoline, to znači da je ona pod utjecajem poduzeća te je okružena eksternom okolinom koju čine opća ili socijalna okolina (prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i socio-kulturna dimenzija) te poslovna okolina (dobavljači, kupci, potrošači, konkurenti, dioničari...)

Kultura poduzeća vidljiva je na dvije razine, vidljivoj i nevidljivoj. Vidljiva razina podrazumijeva simbole, rituale, ceremonije, jezik i sl., a nevidljiva podrazumijeva stavove, vrijednosti, norme i uvjerenja. Svaka organizacijska kultura posjeduje određenu osobnost. Može biti fleksibilna, rigidna, neprijateljska, podržavajuća, inovativna, konzervativna itd. Kao primjer može se spomenuti da je svaki fakultet drukčiji po tom pitanju. Ekonomski fakultet se zasigurno razlikuje od Medicinskog fakulteta i to je jasan prikaz različitih organizacijskih kultura fakulteta. Isto tako je i s poduzećima i njihovim načinima poslovanja. Neke organizacijske kulture, odnosno poduzeća, orijentiraju se više na inovacije i otvorenost prema riziku, neka više obraćaju pažnju na detalje i analiziraju, neka su orijentirana na rezultat i proces poslovanja, neka na ljude i timove, neka su agresivna, a druga žele stabilnost i sigurnost... Organizacijska kultura je temelj poduzeća i poslovanja, stoga ju svi članovi poduzeća percipiraju jednako i trebaju je poštivati. Osim dvije razine na koje se dijeli, organizacijska kultura se dijeli i na dominantnu kulturu te subkulturu. Dominantna kultura predstavlja temeljne vrijednosti koje dijele svi članovi organizacije i daje osobnost organizaciji. Subkultura je podkultura, tj. minikultura unutar cijele organizacije. Definirana je po odjelima ili geografskim područjima, a odnosi se na nošenje s problemima. Uređena je u skladu s temeljnim stavovima i vrijednostima te dominantnom kulturom organizacije.

Pitanja koja se mogu postaviti kako bi se „pročitala“ organizacijska kultura su: kako se ljudi

međusobno ophode i obraćaju jedni prema drugima?, kakav je stil ljudi?, postoje li pisana pravila ponašanja?, itd. Jasna je razlika između jakih i slabih kultura. Jaka organizacijska kultura posjeduje čvrsto definirane temeljne vrijednosti koje su prihvaćene od svih, svaki zaposlenik zna što se od njega očekuje i što mu je zadatak te prevladava kohezija, lojalnost i predanost organizaciji. Slabe organizacijske kulture ne posjeduju ovakve karakteristike te često rezultiraju neuspješnim funkcioniranjem.

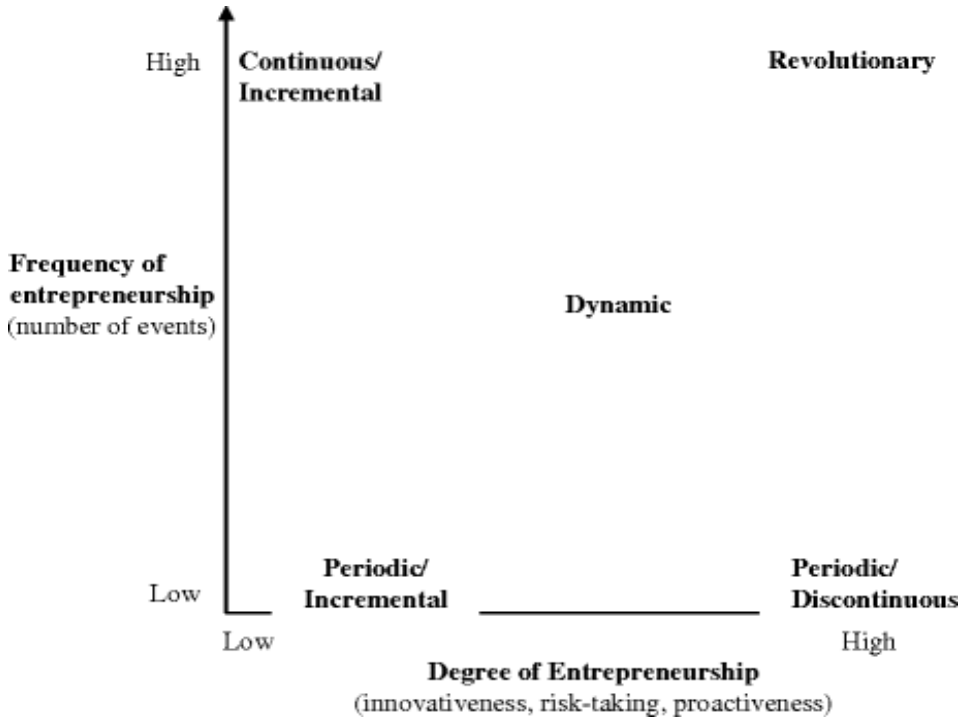
Postoje četiri vrste organizacijske kulture: umrežena, fragmentirana, kolektivna i plaćenička. Ova podjela se usko veže uz ponašanje zaposlenika stoga ću svaku pobliže objasniti. Umreženu organizacijsku kulturu karakterizira visoka društvenost i niska solidarnost. U njoj su članovi organizacije prijatelji i ponašaju se kao članovi obitelji. Pomažu jedni drugima i rado dijele informacije. Takav pretjerani fokus na prijateljstvo može dovesti do tolerancije slabih performansi. Fragmentiranu organizacijsku kulturu karakterizira niska društvenost i niska solidarnost. Organizaciju čine individualci te postoji velika kritika pojedinaca i nedostatak kolegijalnosti. Kolektivnu organizacijsku kulturu karakterizira visoka društvenost i visoka solidarnost gdje ljudi imaju osjećaj pripadnosti, ali i fokus na izvršenje zadatka. Posljednju, plaćeničku organizacijsku kulturu karakterizira niska društvenost i visoka solidarnost. Cilj je jasan, sav fokus je usmjeren na njega te je ozbiljnost i profesionalnost na razini. Negativna značajka ove kulture je manjak humanog tretiranja koje nije toliko bitno.

Razina poduzetničkog ponašanja u korporaciji mjeri se kroz tri dimenzije: inovativnost, otvorenost prema riziku i proaktivnost (Kuratko i sur., 2004). Poduzetnička aktivnost u organizaciji može se promatrati koristeći ograničavajuće te manje ograničavajuće pristupe. Razina poduzetničke aktivnosti, u ograničavajućem smislu, može se izmjeriti kao umnožak tri spomenute dimenzije. Koristeći skalu od 1 do 5 za svaku od tri dimenzije, indikator poduzetničkog intenziteta može poprimiti vrijednosti između 1 i 125. U manje ograničavajućem smislu, razina poduzetničke aktivnosti može se izmjeriti kao zbroj tih triju dimenzija što znači da indikator poduzetničkog intenziteta može poprimiti vrijednosti između 3 i 15 (Kuratko i sur., 2004).

Razina poduzetničkog intenziteta ovisi o poduzetničkoj aktivnosti i učestalosti poduzetničkih događaja u korporaciji. Na slici 1 prikazana je poduzetnička koordinatna mreža. Na Y osi vidi se učestalost poduzetničkih događaja, tj. poduzetnička aktivnost, dok na X osi vidimo razinu triju

dimenzija: inovativnosti, otvorenosti prema riziku i proaktivnosti. Takva koordinatna mreža pomaže pri identifikaciji trenutne pozicije korporacije u smislu poduzetničke aktivnosti te pomaže menadžerima uvidjeti to i odlučiti što dalje te kako napredovati u poduzetničkom smislu (Kuratko i sur., 2004).

Slika 2: Poduzetnička koordinatna mreža



Izvor: Morris, M. H.; Kuratko, D.F.; Covin, J.G.: "Corporate Entrepreneurship and Innovation", Thomson South-Western; Second Edition, 2008, p. 70.

Poduzetnička organizacijska kultura temelj je rasta i razvoja poduzetništva u jednoj korporaciji. Ona bi trebala utjecati na sve zaposlenike te ih motivirati da bez ikakvih poticaja od strane nadređenih osoba djeluju proaktivno te inovativno i da budu otvoreni prema promjenama s ciljem pomaka prema naprijed, u smislu obavljanja radnih zadataka i procesa, ali i u smislu kreiranja novih proizvoda. Inovativnost se usredotočuje na traženje kreativnih i smislenih te

efikasnih rješenja za pojedinačne te operativne probleme i potrebe (Rupčić i sur., 2010). Inovativnost ne treba miješati s pojmom izum, koji je prvenstveno povezan s implementacijom intelekta (Rupčić i sur., 2010). Iako je intelekt prirodno važan, inovativnost u poduzetničkom smislu više je povezana s velikim ulaganjem vlastite volje, te predstavlja proaktivno ponašanje u potrazi za mogućnostima i preuzimanje rizika koje može stvoriti pozitivne rezultate, ali i ne mora (Rupčić i sur., 2010). Dakle, kako bi poduzetnička organizacijska kultura bila uspostavljena u jednoj organizaciji, potrebno je ulagati vrijeme i trud što znači da zaposlenici ne moraju posjedovati značajke genija nego je potrebno odabrati one ljude koji su željni rezultata i napretka te će posvetiti i uložiti svoje vrijeme i sposobnosti u rast i razvoj svog poduzeća. Navedene osobine trebale bi biti dio ponašanja svakog zaposlenika na svim organizacijskim razinama (Rupčić i sur., 2010). Međutim, sve osobine se mogu temeljiti na jednoj temeljnoj kvaliteti: sposobnosti djelovanja, koja je povezana s osobnom motivacijom, preuzimanjem rizika, svjesnošću i ustrajnošću, ali će uroditi ograničenim rezultatom ako se to djelovanje ne temelji na znanju (Rupčić i sur., 2010). Samo znanje zaposlenicima može omogućiti uočavanje prilike, ispravnu procjenu njenih potencijala i njene provedbe do željene krajnje točke (Rupčić i sur., 2010). Stoga kontinuirani proces unutarnjeg poduzetništva zahtijeva kontinuirani proces učenja (Rupčić i sur., 2010). Poduzetnički nositelji su zaposlenici što znači da bi svaki pojedinac trebao biti uključen u kontinuirani proces učenja (Rupčić i sur., 2010). Takvo okruženje najbolje se može dobiti pretvaranjem tvrtke prema smjernicama organizacije koja uči (Rupčić i sur., 2010). Želja za zaposlenikovom poduzetničkom aktivnosti može biti rezultat motivacije (unutarnja potreba) ili vanjska motivacija povezana s organizacijskom kulturom korporacije (vanjski stimulus). Rane teorije o motivaciji zaposlenika naglašavale su vlastiti ekonomski interes kao glavnu motivaciju zaposlenika, dok teorije od 1930-ih pa nadalje govore o važnosti brojnih društvenih čimbenika koji su utjecali na motivaciju zaposlenika, kao npr. dobar odnos s radnim kolegama, osjećaj pripadnosti te važnosti i sl. (Alpeza i sur., 2009). Od 1950-ih se razvijaju teorije Maslowa, Herzberga i sur., koje kao glavne razloge za motivaciju zaposlenih izdvajaju samoostvarenje i samoaktualizaciju.

Poduzetnička motivacija proces je pretvaranja običnog pojedinca u moćnog poslovnog čovjeka koji stvara prilike i mogućnosti te pomaže u maksimiziranju bogatstva i gospodarskog razvoja (Trivikram, 2019). Isto vrijedi i za svakog zaposlenika unutar korporacije koja posjeduje poduzetničku organizacijsku kulturu. Motivacija se definira kao razni čimbenici koji stimuliraju

želje i aktiviraju entuzijazam kod poduzetnika zbog kojih postižu određeni cilj (Trivikram, 2019). Poduzetništvo je postupak identificiranja snaga i prilika koje pomažu u ostvarenju nečijih snova za dizajniranje, razvoj i vođenje novog poslovanja učinkovitim suočavanjem s prijetnjama i rizicima (Trivikram, 2019).

Od teorija koje opisuju zaposlenikovu motivaciju iz druge polovice 20. stoljeća važno je spomenuti teoriju očekivanja Victora Vrooma 1964. godine. Vroom je vjerojovao da će zaposlenikova želja za akcijom i angažmanom biti uvjetovana očekivanim rezultatom ili ishodom tog angažmana, tj. nagradom koju će dobiti za svoj rad. Dakle, zaposlenici će se dodatno truditi u realizaciji pothvata ako vjeruju da će taj trud uroditi plodom, da će u smislu zarade stvoriti korist za organizaciju, a samim time i sebe nagraditi određenim beneficijama koje su predvidjeli i zbog kojih su uložili svoje vrijeme i trud (Alpeza i sur., 2009).
Osim unutarnjom motivacijom zaposlenika, njegova poduzetnička aktivnost može biti potaknuta i samom poduzetničkom organizacijskom kulturom korporacije (Kanter i sur., 1985). Različite organizacijske kulture mogu imati različite utjecaje na ponašanje zaposlenih u korporaciji. U modernom poslovanju, organizacijska kultura predstavlja kontrolni mehanizam koji djelatnicima prikazuje poželjna ponašanja i što se od njih očekuje (Alpeza i sur., 2009). Važnost organizacijske kulture pri utjecaju na djelatnikovo ponašanje je u sve većem rastu, pogotovo s obzirom na to da su organizacije proširile raspon kontrole, smanjile formalnost, stavile naglasak na timove (Alpeza i sur., 2009). Dakle, jaka kultura osigurava stabilnost i jasno shvaćanje zadataka zaposlenika tako da organizacija može ići u pravom smjeru.
Prema mnogim autorima poput Gibba i Kuratka, poduzetnička organizacijska kultura predstavlja „plodno tlo“ za poduzetničku aktivnost zaposlenika. Poduzetnički nastrojene organizacije stimuliraju i razvijaju poduzetnički potencijal na svim razinama, a to postižu stvaranjem i jačanjem osjećaja vlasništva, razvijanjem osjećaja slobode i kontrole, toleriranjem nesigurnosti, razvijanjem želje za preuzimanjem odgovornosti, stvaranjem predanosti kroz vrijeme, poticanjem pojedinaca na stvaranje mreža dionika, ohrabrivanjem i nagrađivanjem na izravno učenje od dionika, izbjegavanjem strogih ograničenja i sustava koji ih stimuliraju, ohrabrivanjem na strateško razmišljanje te na osobne kontakte koji su baza za izgradnju povjerenja (Gibb, 1988). Ključni elementi poduzetničke organizacijske kulture prema Morrisu i sur. 2008. godine su fokus na ljude i njihovo osnaživanje, stvaranje vrijednosti kroz inovacije i promjene, naglasak

na srž, hands-on management (menadžment koji se bazira na izravnoj interakciji sa zaposlenicima i radu na ispunjenju zadataka), sloboda za razvoj i pogreške, predanost i osobna odgovornost te naglasak na budućnost i osjećaj hitnosti (Morris i sur., 2008).
Poduzetnička aktivnost pojedinca u korporaciji ovisi o organizacijskoj kulturi u čijem stvaranju na različite načine sudjeluju različite razine menadžmenta. Svaka razina menadžmenta ima svoju ulogu i važnost za razvoj poduzetničke inicijative u korporaciji. Uloga top menadžmenta je razvoj vizije organizacije, odabir ljudi i izgradnja poduzetničke strukture, sustava i kulture . Uloga srednjeg menadžmenta je posebno kritična za korporacijsko poduzetništvo jer dopuštva ili sprječava propusnost poduzetničkih inicijativa, prilagođava inicijative potrebama i karakteristikama korporacije, brine o razvoju poduzetničkih inicijativa, identificira i prikuplja potrebne resurse te provodi projekte koji su rezultat tih poduzetničkih inicijativa (Alpeza i sur., 2009). Menadžeri s prve linije imaju dvostruku ulogu: primaju naredbe i djeluju samostalno te kroz svakodnevne poslovne aktivnosti i kontakte s ljudima unutar i izvan korporacije predstavljaju značajan izvor inovativnih ideja za korporaciju (Morris i sur., 2008).
Kao primjer i slučaj odabrano je poduzeće Kožul d.o.o. iz Slavonskog Broda. Na temelju intervjua s predstavnikom razine srednjeg menadžmenta poduzeća Kožul d.o.o. u empirijskom dijelu rada bit će opisana razina poduzetničke klime i organizacijske kulture spomenutog poduzeća te neki od izazova s kojima se poduzeće susreće, a dio su korporacijskog poduzetništva.

6. Empirijski dio rada – ocjena poduzetničke klime u korporaciji

Metode korištene pri izradi ovog rada bile su sljedeće: na početku je odabrano više poduzeća s područja grada Slavonskog Broda koja imaju više od 100 zaposlenika. Nakon pristanka suradnje predstavnika razine sredenjeg menadžmenta poduzeća Kožul d.o.o., Gorana Hillera, dogovoren je intervju koji će poslužiti za svrhe seminarskog rada u sklopu kolegija Korporacijsko poduzetništvo. Tijekom intervjua korišten je upitnik koji je dio literature iz kolegija Korporacijsko poduzetništvo te primarne izvore informacija koji su bili na raspolaganju. Cilj intervjua bio je uočiti prednosti i nedostatke organizacijske kulture i strukture te važnost usvajanja informacija s ciljem primjene naučene metode te nadogradnje u budućim poslovnim pothvatima. S obzirom na povezanost tema, provedeni intervju u sklopu seminarskog rada nadograđen je za potrebe završnog rada.

Nakon provedenog intervjua i analize poduzeća Kožul d.o.o. te njegovih korporativnih napora s ciljem stvaranja konkurentske i održive prednosti, može se reći kako poduzeće Kožul d.o.o. na vrlo dobar i uspješan način provodi ključne procese koji se tiču korporacijskog poduzetništva. Organizacijska kultura poduzeća je poduzetnički orijentirana te motivirajuća za njegove zaposlenike koji kroz širok raspon prilika imaju mogućnost napredovanja i samoaktualizacije kojom će i direktno utjecati na razvoj poslovanja na svom radnom mjestu te na stvaranje profita, što je primarni cilj svakog poduzeća. Dobri radni odnosi, jasna hijerarhija i struktura, pozitivna radna atmosfera, samo su neka od obilježja koja se pozitivno odražavaju na unutarnju motivaciju djelatnika u ovom poduzeću. Osim unutarnje, poduzeće Kožul d.o.o. zadovoljava i aspekt vanjske motivacije koja nikako nije neizostavna. Zaposlenike motiviraju kroz mogućnost varijabilnog dijela plaće, uskrsnice, božićnice, regresa, 13. plaće, jubilarne nagrade itd. Stopa zadovoljstva djelatnika je u uzlaznoj putanji upravo zbog navedenih poticaja. Sve navedeno vidljivo je na uspješnom poslovanju te visokoj konkurentnosti na širem području, a ne samo u gradu Slavonskom Brodu. Požrtvovnost i zalaganje za zadovoljstvo svojih partnera i klijenata vidi se iz brojnih nagrada koje je poduzeće tijekom godina primilo te pogotovo na temelju ostvarenog prihoda od 10.5 milijuna eura (2017. godina). Naravno, ni u kojem poduzeću nije sve idealno i poslovanje ne teče glatko bez ikakvih prepreka i izazova. U početku korporativnih napora za poduzeće Kožul d.o.o. te predstavnike razina srednjeg i top menadžmenta bilo je vrlo teško privući pažnju svojih djelatnika za inovacije u procesima s ciljem unapređenja poslovanja.

Kada se pažnja privukla, sljedeći izazov bio je stvoriti zainteresiranost i motivaciju zaposlenicima koji će imati želju za trudom i radom na dotad neviđeni način. Kao što je ranije spomenuto, ljudi po prirodi ne vole promjene, a ako se promjene moraju dogoditi najlakše će se podnijeti ako su minimalne. Ali svaki izazov je moguće riješiti, pa je tako i poduzeću Kožul d.o.o. te razini srednjeg i top menadžmenta jedino rješenje bilo čekati da prođe određeno vrijeme uz postupno implementiranje novih procesa i novih navika koje se vežu za korporacijsko poduzetništvo.

S godinama korporacijskih napora u poduzeću se stvorila poduzetnička kultura te struktura koja podržava korporacijske procese i napore. Sljedeći izazov bio je generirati prihode od novog načina poslovanja. U početku je bilo potrebno ulagati u tehnologiju, strojeve, ljude, znanja, obrazovanje u pogledu raznih seminara i edukacija... Profit nije mogao doći odjednom. Kao i za sve, tako je i za njega bilo potrebno vrijeme. Ključ uspješnog dolaska do generiranja ozbiljnijeg prihoda i uspjeha kakav nije bio viđen prije poduzetničkih napora bio je dobro poznavanje tržišta i potreba kupaca kojima je inkrementalnim i radikalnim inovacijama stvorena dodatna korist. Na taj način Kožul d.o.o. si je osigurao još veću lojalnost, nove kupce te kao rezultat toga zaradu.

Što se tiče ravnoteže interesa, koja je često velik problem svih korporacija, u poduzeću Kožul d.o.o. takvog izazova nije bilo, barem ne u mjeri koja će negativno utjecati na uspjeh poslovanja. S obzirom na to da je Kožul d.o.o. obiteljsko poduzeće koje je iznimno konkurentno u cijeloj regiji, to već dovoljno govori o ozbiljnosti ovog poduzeća za koje se mogu odbaciti negativne predrasude obiteljskih poduzeća. Hijerarhija i struktura su jasne, moć je pravilno raspoređena te se zna što se očekuje od koga i što se očekuje od samog poslovanja, dugoročnih ishoda i rezultata, stoga su interesi svakog člana poduzeća svima prilično jasni.

Tablica 1: SWOT analiza poduzeća Kožul d.o.o.

SNAGE	**SLABOSTI**
veliki tržišni udio, širok asortiman proizvoda, visoka kvaliteta, nove strategije, konkurentska prednost, pozitivna radna atmosfera	obiteljsko poduzeće, utjecaj emocija na poslovne odluke, manjak koncentracije
PRILIKE	**PRIJETNJE**
toplije vrijeme, vrijeme godišnjih odmora i dodatna marketinška ulaganja te napori tijekom takvih razdoblja	potencijalna recesija, jaka konkurencija iz inozemstva, slaba platežna moć regije

Kako bi se bolje shvatila okolina poduzeća, napravljena je SWOT analiza (Tablica 1). Što se tiče snaga, tvrtka zauzima veliki tržišni udio, asortiman prozvoda je širi od većine konkurencije te tvrtka posjeduje širinu poslovanja (maloprodaja, veleprodaja, krajnji korisnici). Uz to, održavaju visoku kvalitetu poslovanja kao što i razvijaju nove strategije poslovanja te inovacije proizvoda zbog stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Pozitivan odraz tog razvoja je veća neto dobit u odnosu na konkurenciju u branši. Za svaku novu poziciju unutar tvrtke koja se pojavi prvi odabir su ljudi s nižih pozicija ukoliko imaju tražene kompetencije. Na taj način ljudi osjećaju da se strpljenje isplati jer se može napredovati te se razvija pozitivna i ugodna atmosfera u poduzeću što se pozitivno odražava na poslovanje i rezultate poslovanja poduzeća. Iako je kupovna moć u regiji slaba, to je nadoknađeno njihovim jakim timom koji je u konstantnom razvoju što se tiče vještina i znanja kako bi privukli kupce te se prilagodili njihovim potrebama. Slabost poduzeća je činjenica da je ono obiteljsko poduzeće pa u poslovanju ulogu često imaju emocije što se prenosi s posla kući, i obrnuto. To se može negativno odraziti na posao, ali članovi poduzeća Kožul d.o.o. nastoje biti maksimalno profesionalni. U poslovanju se javljaju brojne prilike, a za branšu u kojoj se prodaju materijali i alati za završne radove u građevini najbolje prilike ovise o godišnjem dobu. Točnije, o toplijim danima u godini kada se većina ljudi odlučuje renovirati svoje kuće, kada se uglavnom grade određene građevine i sl. Za primjer prilike se

također može uzeti razdoblje karantene tijekom pandemije uzrokovane virusom COVID-19 u travnju i svibnju 2020. godine, kada je dosta ljudi ostajalo kod kuće te se odlučilo napraviti renovaciju određenog dijela svoje kuće što se u prošlosti odgađalo zbog manjka vremena. U takvim situacijama poduzeća poput poduzeća Kožul d.o.o. imaju veliku priliku za stvaranje profita. Naposljetku, javljaju se određene prijetnje poslovanju koje se očituju u možebitnom urušavanju tržišta zbog moguće recesije kao i u dolasku jake konkurencije iz inozemstva. Također, slaba je platežna moć regije u kojoj poduzeće posluje što predstavlja izazov poduzeću te ono mora biti konstantno inovativno i cjenovno konkurentno kako bi ostvarilo lojalnost kupaca kao i osjećaj brige prema tim istim kupcima.

7. Zaključak

Ako je nešto sigurno, to je da je današnje poslovno okruženje prožeto dinamikom, nesigurnošću i neprestanim promjenama. Kako bi jedno poduzeće opstalo, potrebno je razviti poduzetnički kapacitet. Poduzetničke akcije i ponašanja su sva nova ponašanja kojima poduzeća koriste prilike koje drugi nisu primijetili ili iskoristili. Novine, u smislu novih resursa, kupaca i tržišta ili novih kombinacija resursa, kupaca i tržišta, definicija su obilježja poduzetničkog ponašanja i djelovanja.

Poduzetništvo se sve više razvija kao dominantna logika poslovanja jedne organizacije. Ono je ključan čimbenik za napredak u smislu održive konkurentske prednosti i stvaranja profita. Svako poduzeće želi biti prvo, a samo jedno poduzeće to stvarno može biti. Zato su analiza tržišta i potreba potrošača kao i analiza načina vlastitog poslovanja te inoviranje na razini procesa poslovanja i inoviranje u smislu pružanja novih proizvoda i usluga neizmjerno bitni kako bi jedno poduzeće ili korporacija opstala među konkurencijom.

S ciljem dolaska do konkurentske prednosti i njenog održavanja, potrebno je uspostaviti organizaciju izgrađenu na temelju čvrstih načela, stabilne poduzetničke kulture i poduzetničke klime koje će svakom zaposleniku usaditi želju za stvaranjem novog i boljeg te želju za unapređivanjem poslovanja i profita. Uz poduzetničku kulturu i klimu, organizacijska struktura i hijerarhija trebaju biti uspostavljene na način da svatko zna svoje obveze i da nema praznih hodova, da organizacija bude učinkovita i da proces poslovanja bude maksimalno efikasan i efektivan.

U provedbi poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u korporaciji često je teško prikazati smisao te „doprijeti“ do zaposlenika koji su navikli na jedan način poslovanja, pogotovo ako je on uspješan i stabilan. Za prihvaćanje novih načela potrebno je vrijeme, strpljenje i trud, a uz to i kvalitetna obuka za nove procese koji će se odvijati u budućem poslovanju. Kada je poduzetnički pothvat unutar korporacije uspostavljen te prihvaćen i sve unutar poslovanja se odvija na dobar način, često će doći i do različitih izazova izvana. Brojni problemi javljaju se na razini gospodarskog ustroja, ovisno o kojem kontinentu, regiji ili državi se radi. Zaključno, može se reći da je korporacijsko poduzetništvo proces neprestane borbe za opstanak na tržištu i borba za potencijalnu nagradu u svijetu u kojem je profit postao razlog zbog kojeg će se napraviti sve, bilo to legalno, ilegalno, moralno, nemoralno ili protumoralno.

Literatura

Kuratko, D.F., Morris, M.H., Covin, J.G.: „Corporate Innovation & Entrepreneurship“, South-Western Cengage Learnning, Canada, 2011.

Prezentacije iz kolegija Korporacijsko poduzetništvo, akademska godina 2018./2019.

Jerome A. Katz, Dean A. Shepherd: „Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth volume 7; Corporate Entrepreneurship“, Elsevier Ltd., Ujedinjeno Kraljevstvo, 2004.

Singer S., Alpeza M., Balkić M: „Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behaviour Possible in a Large Company?“, The Winning Products, Maribor, Slovenija, 2009.

Kuratko, D.F.: „The entrepreneurial imperative of the 21st century“, Business Horizons, 2009.

Kanter, R. M.: „Supporting innovation and venture development in established companies“, Journal of Business Venturing, 1985.

Morris, M. H.: „Corporate Entrepreneurship & Innovation, 3rd Edition“, 2008.

Gibb, A. A.: „Exploring the Key Role of Entrepreneurship in Economic and Social Development“, Stimulating Entrepreneurship and New Business Development, ILO, Geneva, 1988.

Ortakarpuz, M., Alagoz, A. „The relationship between corporate wisdom and corporate entrepreneurship“, Selcuk University, Turska, 2017.

David A. Garvin, Lynne C. Levesque: „ Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship“, Harvard Business Review, 2006.

Rupčić N., Zekić Z., Kutnjak G.: „Learning environment – framework for successful corporate entrepreneurship“, Rijeka, 2010.

Sakhdari K.: „Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda“, Technology Innovation Management Review, 2016.

Trivikram S.: „Entrepreneurial Motivation“, MyVenturePad, 2019.

http://www.kozul.hr/ en/